



การพัฒนาเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การ

Change Management Board Game Development

for Executives in Organizations

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกมกระดานที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์กร ซึ่งผลการสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหาแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อกับการออกแบบเกมและการบริหารการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาเกม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การพัฒนาเกมต้นแบบที่รายละเอียดดังนี้ กำหนดจำนวนผู้เล่นตั้งแต่ 4-6 คน ใช้เวลาเล่นจำนวน 1-2 ชั่วโมง รูปแบบเกมเป็นเกมแบบบันไดงูมีการเดินตามช่องจำนวนทั้งหมด 50 ช่อง มีการกำหนดการให้รางวัลและการลงโทษในแต่ละช่องที่เดิน ผ่านการเปิดการ์ดที่มีการกำหนดตัวอักษรและหมายเลขไว้อย่างชัดเจน ใช้ลูกเต๋าและตัวเดินในการดำเนินเกม และระหว่างการเล่นเกมให้ผู้เล่นอภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกันเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

คำสำคัญ: เกมกระดาน การออกแบบเกมกระดาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ABSTRACT

This study aims at developing change management board game for executives. This study synthesized and analyzed related concepts of board game design and change management to develop the prototype of change management board game. Results indicated that the first prototype of change management board game consists 50 spaces with distinguished card that are designated a specific number. Findings indicated that the appropriate players for this board game were limited to 4-6 players with the playing time about 1-2 hours. Dice and tokens were needed to use as equipment to play this game. In addition, during the game, players were required to discuss the relevant situations about change in order to exchange their knowledge about change management.

Keywords: Board game, Board game design, Change management

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
แผนการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือผลการวิจัยสู่กลุ่มเป้าหมาย	3
ระยะเวลาที่ดำเนินโครงการ	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง	5
แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบเกมกระดาน	17
เกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	21
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	23
ขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหาจากเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง	23
ขั้นตอนการเชื่อมโยงแนวคิดการออกแบบเกมกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดต้นแบบของเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง	24
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	25
การวิเคราะห์เกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง	25
การเชื่อมโยงแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนาเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง	35
การพัฒนาต้นแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง	37
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	42
สรุปผลการวิจัย	42
การอภิปรายผล	42
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำเอาผลวิจัยไปใช้	43
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	43
บรรณานุกรม	44

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 การสังเคราะห์เกมกระดาน Wallbreakers®	25
ตารางที่ 4.2 การสังเคราะห์เกมกระดาน SysTeamsChange®	26
ตารางที่ 4.3 การสังเคราะห์เกมกระดาน The Game of Changes (version 1.5)	28
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานเกม Wallbreakers®	29
ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานเกม SysTeamsChange®	30
ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานเกม The Game of Changes (version 1.5)	30
ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Silverman (2018)	32
ตารางที่ 4.8 การบูรณาการผลการวิเคราะห์เกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่นำสู่การกำหนดแนวทางการออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง	33
ตารางที่ 4.9 ข้อความเกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมผลลัพธ์	38



สารบัญภาพ

ภาพที่ 4.1	ต้นแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การ	หน้า 41
------------	--	------------



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วในปัจจุบันส่งผลให้องค์กรต่างๆ พยายามหาทางวางแผนเพื่อรับมือและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น วิธีการที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากสำหรับองค์กรธุรกิจต่อการสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและการเตรียมความพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร คือการฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความรู้ความเข้าใจต่อแนวคิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำความรู้ไปประยุกต์เพื่อช่วยให้องค์กรของตนก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการพัฒนาพนักงานโดยใช้วิธีการแบบเดิม เช่น การบรรยาย การใช้กรณีศึกษา หรือการใช้กิจกรรม Walk Rally อาจไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้นำเสนอเทคนิคและวิธีการเพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นที่อบรมได้ดีขึ้นกว่าเดิม วิธีการดังกล่าวคือการใช้เกมกระดานในฐานะเครื่องมือที่สำคัญในการฝึกอบรม เนื่องจากว่าผู้เข้ารับการอบรมไม่ต้องการเรียนรู้ผ่านการบรรยายแบบดั้งเดิมหรือการนำเสนอข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องเรียนรู้เป็นจำนวนมาก แต่ต้องการมีส่วนร่วมกับกระบวนการการเรียนรู้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งเกมกระดานสำหรับการฝึกอบรมสามารถตอบสนองความต้องการนี้ได้ (El-Shamy, 2001)

ในความเป็นจริงเกมกระดานได้ถูกพัฒนาขึ้นก่อนที่มนุษย์จะมีภาษาเขียนหรือประมาณ 5,000 ปีก่อนคริสตกาล ซึ่งเกมที่เก่าแก่ที่สุดของมนุษยชาติตามที่มีการค้นพบทางประวัติศาสตร์คือเกมลูกเต๋า ซึ่งเป็นชิ้นส่วนสำคัญที่สุดในการเล่นเกมกระดานส่วนใหญ่ในปัจจุบัน การพัฒนาเกมกระดานเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายพันปีที่ผ่านมา ก่อนประสบกับสภาวะที่ซบเซาอันเนื่องมาจากการเข้ามาของเทคโนโลยีที่ทำให้คนมีทางเลือกในการสร้างความสนุกสนานและผ่อนคลายที่หลากหลายยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามความนิยมของเกมกระดานได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในรอบหลายปีที่ผ่านมา โดยหนังสือพิมพ์ The Guardian ได้รายงานในปี 2012 ถือเป็นยุคทองสำหรับเกมกระดาน โดยมีอัตราการเติบโตสูงถึงร้อยละ 40 ต่อปี และกลายเป็นหนึ่งในธุรกิจสำหรับคนรุ่นใหม่ที่ยากเริ่มต้นลงทุนในธุรกิจของตนเอง (Attia, 2016) ซึ่งกระแสของเกมกระดานที่กลับมาได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมาไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อความบันเทิงแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีการนำเกมกระดานมาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรต่างๆ เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย (Silva et al., 2017) ทั้งนี้เนื่องจากการใช้เกมกระดานช่วยให้พนักงานที่เข้ารับการอบรมเชื่อมโยงกับหัวข้อที่อบรมได้ง่ายยิ่งขึ้น สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ผ่อนคลาย สะท้อนให้เห็นถึงเนื้อหาที่สำคัญได้อย่างชัดเจน และยังช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในประเด็นที่ซับซ้อนได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น (Piltz, 2018)

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งดิจิทัลที่ผู้บริหารต่างให้ความสนใจและความสำคัญต่อการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการฝึกอบรมเพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์กร แต่มีองค์กรเป็นจำนวนมากที่กำลังดำเนินการในทิศทางตรงกันข้าม โดยแทนที่องค์กรเหล่านั้นจะใช้ระบบอีเลิร์นนิ่ง แอปพลิเคชัน หรือเครือข่ายสังคมออนไลน์สำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว องค์กรเหล่านั้นกลับเลือกใช้เกมกระดานเพื่อกระตุ้นความสามารถในการเรียนรู้และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร (Agger, 2014; Wong, 2017) ทั้งนี้เป็นเพราะว่าเกมกระดานสามารถรวมบุคลากรเข้าด้วยกัน นำไปสู่การอภิปรายประเด็นที่ต้องการร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ในประเด็นที่กำหนดร่วมกัน และในระหว่างการเล่นเกม

กระดานพนักงานในฐานะผู้เล่นเกมจะมีความรู้สึกผ่อนคลายและเปิดรับต่อความคิดใหม่ ทำให้เรียนรู้ได้มากขึ้น จดจำได้มากขึ้น และทำงานได้มากขึ้นกว่าเดิม (Yeoman, 2016) นอกจากนี้เกมกระดานยังสร้างบรรยากาศที่ดีแก่พนักงานในฐานะผู้เล่นเกมต่อการพัฒนาและทดสอบกลยุทธ์ กลวิธี และทฤษฎีต่างๆ ของตน และได้รับข้อมูลย้อนกลับในทันทีทันใดจากการตัดสินใจที่หลากหลายของตนระหว่างการเล่นเกม (Greiner, 2013) ซึ่งการนำเกมกระดานมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์การยังสามารถช่วยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างกันของพนักงานโดยไม่มีอุปสรรคที่เกี่ยวกับปัจจัยด้านเพศ อายุและตำแหน่งในองค์การมาขัดขวางการเรียนรู้ร่วมกันของพนักงาน และยังช่วยส่งเสริมและพัฒนาการใช้เหตุผลในการคิดตรรกะตรงและการทำงานร่วมกันของพนักงาน (Chou, 2016) ซึ่งจะได้ผลเป็นอย่างมากสำหรับเกมที่มุ่งเน้นเรื่องของการร่วมมือในการเล่นเกม (Collaborative games) ที่ผู้เล่นได้รับผลลัพธ์ของการเล่นเกมเท่าเทียมกันซึ่งแตกต่างจากเกมที่มุ่งเน้นการแข่งขัน (Competitive games) ที่จะมีผู้ชนะและผู้แพ้จากการเล่นเกมกระดานในแต่ละครั้ง (Zagal, Rick, & Hsi, 2006)

จะเห็นว่าเกมกระดานไม่ได้เป็นแค่เครื่องมือที่ใช้เพื่อตอบสนองความบันเทิงแต่เพียงเท่านั้น แต่สามารถนำมาใช้สำหรับการพัฒนาทักษะของบุคลากรในประเด็นที่ต้องการได้อีกด้วย (Treher, 2011) องค์การต่างๆ ได้นำเอาเกมกระดานมาใช้พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของพนักงานในหลากหลายประเด็น โดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญเป็นอย่างมากในยุคปัจจุบันคือเรื่องของการจัดการการเปลี่ยนแปลงซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ เกม Wallbreakers® (Workz, 2009) เกม SysTeamsChange® (Kriz et al., 2012) และ เกม The Game of Changes (version 1.5) (Pimentel, 2017) ในประเทศไทยถึงแม้ว่าจะมีความนิยมในการเล่นเกมกระดานเพิ่มมากขึ้น แต่การพัฒนาเกมที่เกิดจากฝีมือของคนไทยเพื่อตอบสนองการพัฒนาการเรียนรู้ในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญยังมีไม่มากนัก (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี และ สุจิรา ไชยกุลสินธุ์, 2559) กอปรกับการที่รัฐบาลในปัจจุบันมีความต้องการในการขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่การเป็น “ประเทศไทย 4.0” ที่เน้นในเรื่องของการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นหลักสำคัญในการสร้างการเติบโตให้แก่เศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการขับเคลื่อนของภาคธุรกิจเป็นแกนนำ โดยกระบวนการที่จะนำไปสู่การเป็น “ประเทศไทย 4.0” ได้นั้นต้องอาศัยความเข้าใจเรื่องของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากกระบวนการการเปลี่ยนแปลงโดยส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง การต่อต้านและการลดลงของผลิตผลของงานซึ่งถือเป็นธรรมชาติของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ด้วยเหตุนี้การช่วยให้พนักงานในองค์การเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การและมีความพร้อมต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นถือเป็นหัวใจสำคัญที่องค์การธุรกิจต้องหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ได้มากที่สุด ซึ่งการพัฒนาและออกแบบเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ควรได้รับความสนใจ ซึ่งแนวทางสำหรับการพัฒนาเกมกระดานที่มีคุณภาพและสามารถตอบสนองจุดมุ่งหมายของผู้ออกแบบต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้แนวคิดและหลักการสำคัญของการออกแบบเกมกระดานที่หลากหลาย (Capraro, 2014) ด้วยเหตุนี้การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การในประเทศไทยและการเตรียมความพร้อมองค์การต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุค “ประเทศไทย 4.0”

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ด้านประชากร ศึกษาจากเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ถูกนำมาใช้สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำและองค์การปัจจุบันจำนวน 3 เกม

ด้านเนื้อหา เนื้อหาของการวิจัยครั้งนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องการออกแบบเกมกระดาน และ การบริหารเปลี่ยนแปลง

ด้านเวลา ตุลาคม 2560- กันยายน 2561

ด้านสถานที่ ห้องปฏิบัติการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. นำไปใช้พัฒนาความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ ได้
2. นำไปเผยแพร่ในวารสารระดับชาติและนานาชาติและนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติและและระดับนานาชาติ

1.5 แผนการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือผลการวิจัยสู่กลุ่มเป้าหมาย

นำเสนอข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยต่อสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารในองค์กรเพื่อสร้างทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

1.6 ระยะเวลาที่ดำเนินโครงการ 1 ตุลาคม 2560 – 30 กันยายน 2561

แผนการดำเนินงาน	2560			2561								
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
การเตรียมโครงการวิจัยและศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง	←		→									
การพัฒนาเครื่องมือ			←		→							
เก็บรวบรวมข้อมูล						←			→			
วิเคราะห์ข้อมูล										←		→
จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์												↔

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกำหนดแนวทางเพื่อลดอุปสรรคหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การออกแบบเกม คือกระบวนการของการสร้างเนื้อหาและกติกาของเกม การออกแบบเกมที่ดีคือการพัฒนาเป้าหมายที่ผู้เล่นรู้สึกงูใจเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายนั้นและการสร้างกติกาที่ผู้เล่นต้องทำตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเกมได้

การออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกำหนดเนื้อหาและกติกาของเกมที่มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เล่นเข้าใจแนวทางในการสร้างการยอมรับและจัดอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อการเล่นเปลี่ยนแปลงและสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเล่นเกมไปปรับใช้เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันมีการนำเอาเกมมาใช้เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากเกมไม่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อความบันเทิงแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังสามารถช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ในประเด็นที่ผู้ออกแบบเกมต้องการผู้เล่นได้เรียนรู้อีกด้วย เนื่องจากเกมช่วยให้ผู้เล่นได้รับประสบการณ์โดยตรงและกระตุ้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติ และยังช่วยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ขณะเล่นเกม (Ferdig, 2008) ถึงแม้ว่าในปัจจุบันการออกแบบเกมส่วนใหญ่จะเป็นเกมแบบออนไลน์แต่การนำเอาเกมแบบดั้งเดิมอย่างเกมกระดานมาใช้สำหรับการพัฒนาความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งยังได้รับความนิยมอยู่เป็นอย่างมาก เกมกระดานถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยพัฒนาทักษะการฝึกปฏิบัติจริงและการพัฒนาความรู้แก่คนทุกวัยและสามารถนำไปปรับใช้ได้ในทุกสาขาวิชา เกมกระดานที่ถูกออกแบบมาเป็นอย่างดีไม่เพียงแต่ช่วยสร้างบรรยากาศในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของผู้เล่น แต่ยังสามารถช่วยสร้างบรรยากาศในการแข่งขันที่มุ่งเน้นประเด็นที่ต้องการพัฒนาและกระตุ้นการเรียนรู้ได้อีกด้วย การใช้เกมกระดานเป็นการให้ภาพเปรียบเทียบที่ชัดเจนที่ช่วยให้ผู้เล่นเชื่อมโยงข้อมูลกับเนื้อหาที่ต้องการเรียนรู้ ทำให้แนวคิดที่เป็นนามธรรมถูกแปลงเปลี่ยนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เกมกระดานยังช่วยกระตุ้นเรื่องทักษะการสื่อสาร การร่วมมือกัน และความกล้าเสี่ยงของผู้เล่น และนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เล่นที่สอดคล้องกับสิ่งที่เรียนรู้ในท้ายที่สุด (Treher, 2011) จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาเกมกระดานเพื่อนำไปใช้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารในองค์กรเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและเรียนรู้ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นผ่านการเล่นเกม โดยบทนี้ได้นำเสนอวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบเกมกระดาน
- 2.3 เกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

วิธีการบริหารแบบเดิมที่ใช้ในศตวรรษที่ 20 ไม่เพียงพออีกต่อไปสำหรับการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ทำให้องค์กรต้องการรูปแบบใหม่ของความเป็นผู้นำ การจัดการหรือการบริหารเกี่ยวข้องกับการรับมือกับความซับซ้อน การบริหารที่ดีคือการจัดระบบที่สำคัญขององค์กรให้มีความดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความคงเส้นคงวา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคุณภาพและการทำกำไรของผลิตภัณฑ์ ซึ่งการบริหารช่วยสร้างระบบการทำงานของบุคลากรและเทคโนโลยีให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เร็วขึ้นกว่าเดิม การแข่งขันในระดับนานาชาติที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร ดังนั้นการใช้วิธีการที่เคยประสบความสำเร็จในอดีต

หรือการทำให้ดีขึ้นอีก 5 เปอร์เซ็นต์จากเดิมไม่ใช่สูตรสำหรับการบริหารองค์การ ในยุคปัจจุบัน เพราะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต้องการการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพ และการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มมากขึ้นต้องการความเป็นผู้นำของผู้บริหารมากยิ่งขึ้นด้วย เพราะความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ คือ การสร้างระบบที่ผู้บริหารใช้ และเปลี่ยนระบบเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่โอกาสที่ได้เปรียบกว่าขององค์การ รวมถึงการหลีกเลี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปรับเปลี่ยนด้วย

การเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การออกแบบงาน การนำไปปฏิบัติ และการผนวกเครื่องมือ กระบวนการ แนวปฏิบัติ หรือระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ ทำให้ผู้นำต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการสำรวจของ Hay Group พบว่า แนวโน้มที่สำคัญที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้มีด้วยกัน 6 ประการ ได้แก่ การขยายตัวของความเป็นโลกาภิวัตน์ที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น หรือที่เรียกว่า Globalization 2.0 การเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมและสภาพอากาศ การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากรศาสตร์ การมุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินชีวิตไปสู่ยุคแห่งดิจิทัลมากขึ้น และการผสมผสานทางเทคโนโลยี

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ผู้นำต้องวิเคราะห์เพื่อเตรียมมาตรการรับมือ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางด้านความเป็นสากลหรือความเป็นนานาชาติ ซึ่งนำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบ กระบวนการ และวัฒนธรรมในองค์การ เพื่อให้พร้อมต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจะมองหาความยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่การได้มาซึ่งแนวทางในการแก้ปัญหา และ สร้างโอกาสใหม่ในการดำเนินกิจการ การลดต้นทุน ซึ่งนำไปสู่การสร้างความสามารถในการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้ในท้ายที่สุด ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เช่น การลดขนาดขององค์การ (ลดจำนวนพนักงาน) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การควบรวมกิจการ การนำเอาเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ภายในองค์การ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีคุณภาพ เป็นต้น

ผู้บริหารต้องตระหนักว่า เมื่อใดก็ตามที่องค์การไม่มีการปรับเปลี่ยน องค์การกำลังเผชิญหน้าอยู่กับความเสื่อมถอยขององค์การ ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ยอมเปลี่ยนแปลงขององค์การ การเสื่อมถอยขององค์การ (Organizational decline) เกิดขึ้นเมื่อองค์การไม่ได้คาดการณ์ ตระหนัก หรือ ปรับเปลี่ยนให้ทันต่อแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกที่คุกคามการอยู่รอดขององค์การ การที่องค์การกำลังเดินหน้าสู่หุบเหวเกิดขึ้นเมื่อองค์การไม่ได้ตระหนักถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ตัวอย่างเช่น บริษัทรถยนต์ยักษ์ใหญ่ของสหรัฐอเมริกาอย่าง General Motor (GM) สูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดในอุตสาหกรรมรถยนต์จาก 52 เปอร์เซ็นต์ ไปสู่ 22 เปอร์เซ็นต์ ในปี ค.ศ. 2009

การเสื่อมถอยของไม่ได้เกิดขึ้นทันทีทันใด แต่สามารถแบ่งพัฒนาการออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ขั้นมืดบอด (Blinded stage) การเสื่อมถอยเริ่มต้นในขั้นนี้เพราะว่าผู้นำหรือผู้บริหารไม่ได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่เป็นอันตรายต่อองค์กร การมองไม่เห็นอาจเป็นเพราะขาดการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง หรือการไร้ความสามารถที่จะเข้าใจแนวโน้มสำคัญที่เกิดขึ้น หรืออาจมาจากความมั่นใจเกินไป ที่พัฒนามาจากการที่องค์กรประสบความสำเร็จมาเป็นเวลานาน ขั้นที่ 2 ของการเสื่อมถอยขององค์กร คือ ขั้นไร้การตอบสนอง (Inaction stage) เมื่อปัญหาของการปฏิบัติงานปรากฏให้เห็นชัดเจน ผู้นำอาจตระหนักว่าองค์กรต้องการ การเปลี่ยนแปลง แต่ยังคงไม่มีการดำเนินการใด ทั้งนี้อาจ เป็น เพราะผู้นำอาจรอดูว่าปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถที่จะแก้ได้ด้วยตัวเองหรือไม่ หรือเป็นเพราะ ผู้นำมอง ว่าเป็นเรื่องยากที่จะปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานหรือนโยบายที่นำองค์กรสู่ความสำเร็จเป็นระยะเวลายาวนาน ในขั้นที่ 3 คือ ขั้นการตอบสนองที่ผิดพลาด (Faulty action stage) เมื่อองค์กร เผชิญหน้ากับผลลัพธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะป็นต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้น กำไรที่ลดลง ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ลดลง ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรมักจะประกาศนโยบายลดต้นทุน (นโยบายรัดเข็มขัด) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและฟื้นฟูกำไร แทนที่ผู้นำจะตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐาน แต่กลับมองว่าถ้าใช้มาตรการยาแรงในลักษณะนี้ จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรกลับไปสู่ระดับที่ควรเป็น ซึ่งทำให้องค์การเดินหน้าไปสู่ ขั้นวิกฤต (Crisis stage) ซึ่งเป็นขั้นที่องค์กรเผชิญกับสภาวะสุ่มเสี่ยงต่อการ ล้มละลาย การขายหรือปิดกิจการ นอกเสียจากว่าองค์กรจะทำการจัดระบบใหม่เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ส่วนใหญ่มักสายเกินไปเนื่องจาก องค์กรขาดแคลนทรัพยากรที่จะปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้องค์การหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะเผชิญหน้ากับขั้นสุดท้าย ที่เรียกว่า ขั้นล่มสลาย (Dissolution stage) เป็นขั้นที่สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำในองค์กรล้มเหลวในการตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์การอยู่รอด ซึ่งองค์กรหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องประกาศล้มละลาย หรือขายกิจการ เพื่อนำเอาสินทรัพย์ที่มีทั้งหมดมาขายทอดตลาด เพื่อนำไปจ่ายหนี้ ให้แก่ ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ธนาคาร และเจ้าหนี้ เป็นต้น การเสื่อมถอยขององค์กรจนนำไปสู่การล่มสลายเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หรือผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำที่มองเห็นการคุกคามของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กรต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อความอยู่รอดและเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.1.2 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change)

ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรส่วนมากมักต้องเผชิญกับการต่อต้านจากบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร ซึ่งการต่อต้านที่เกิดขึ้นถือว่าการตอบสนองทางพฤติกรรมหรือทางอารมณ์ต่อการคุกคามที่มองเห็นหรือคาดเดาว่าอาจจะเกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของตน ซึ่งโดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไม่แน่นอนหรือความกลัว ดังนั้นผู้นำต้องทราบถึงสาเหตุที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขึ้น ว่าทำไมบุคคลถึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งงานวิจัยได้ค้นพบสาเหตุหลัก 4 ประการที่บุคคลต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ส่วนตนที่จำกัด (Parochial self-interest) บุคคลบางคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงองค์การเนื่องมาจากความกลัวว่าตนเองจะสูญเสียในสิ่งที่ตนเองให้คุณค่า เช่น กลัวว่าตนเองจะสูญเสียอำนาจ ทรัพยากร อิสระในการตัดสินใจ สัมพันธภาพ และชื่อเสียง ซึ่งในกรณีนี้บุคคลมักคิดถึงแต่ตนเองและสิ่งที่ตนเองจะต้องเลิกไป เนื่องมาจากบุคคลประเภทนี้มักจะมีประโยชน์ส่วนตนที่จำกัดภายในใจเมื่อต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และไม่ให้ความสนใจหรือความสำคัญกับองค์การและประโยชน์ต่อเพื่อร่วมงานมากนัก

2. ความเข้าใจผิด และ การขาดความไว้วางใจ (Misunderstanding and lack of trust) เมื่อบุคคลไม่มีความเข้าใจอย่างแท้จริงว่าทำไมการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น และจะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร เขาจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ความเข้าใจผิดต่อจุดมุ่งหมายหรือความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเมื่อความไว้วางใจระหว่างบุคคลที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงกับบุคคลที่ได้รับผลกระทบขาดหายไป

3. การประเมินผลที่แตกต่างกัน (Different assessments) เนื่องจากบุคคลมีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความตั้งใจ ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบต่อบุคคลบ่อยครั้งทำให้มีการประเมินสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยบุคคลที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงมักจะมองเห็นผลลัพธ์ในเชิงบวกของการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่บุคคลที่จะได้รับผลกระทบหรือไม่ได้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงมองเห็นค่าใช้จ่ายที่มากกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงมักจะประเมินถึงการเปลี่ยนแปลงโดยการสันนิษฐานที่เกินพอดี ได้แก่ การมองว่าตนเองมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่พร้อมเพื่อใช้ในการวินิจฉัยสถานการณ์ และการคิดว่าบุคคลที่ได้รับผลกระทบมีข้อมูลที่เหมือนกัน ซึ่งในความเป็นจริงในแต่ละสถานการณ์ ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงกับผู้ที่ได้รับผลกระทบมักมีข้อมูลที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้นำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตามในทางกลับกัน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจกลายเป็นผลดีต่อองค์การ ในกรณีที่บุคคลที่ได้รับผลกระทบมีข้อมูลที่ชัดเจนมากกว่าบุคคลที่ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

4. ความอดทนที่ต่ำต่อการเปลี่ยนแปลง (Low tolerance for change) บุคคลบางประเภทต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวว่าตนเองจะไม่สามารถพัฒนาทักษะใหม่ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าบุคคลอาจจะเข้าใจความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน แต่เขาอาจไม่สามารถที่จะเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการทำงานจากห้องส่วนตัวมาเป็นการนั่งรวมกัน โดยมีฉากกั้น อาจได้รับการต่อต้านจากพนักงานหรือแม้แต่ผู้บริหารด้วยตนเอง ทั้งนี้เนื่องมาจากการมองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้เป็นการลดระดับของความเป็นส่วนตัวลง นอกจากนี้ความอดทนต่ำต่อการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ในบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อต้องการรักษาหน้า เพราะเขาสันนิษฐานว่าการตัดสินใจปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งที่สำคัญบางประการอาจเป็นการเปิดประตูรับว่าพฤติกรรม การตัดสินใจ และทัศนคติบางประการที่ผ่านมาของตนเป็นสิ่งที่ผิดหรือไม่ถูกต้อง

โดยสรุป การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ การแสดงทัศนคติหรือพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่ไม่ให้การสนับสนุนหรือเต็มใจที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กรมาจาก

- กลัวในสิ่งที่ตนเองไม่ทราบ ไม่ทราบว่าเปลี่ยนแปลงไปแล้วจะเกิดอะไรขึ้น
- ขาดข้อมูลที่ชัดเจนในการตัดสินใจ
- กลัวที่จะสูญเสียความมั่นคงในชีวิต
- ไม่มีเหตุผลที่จะต้องเปลี่ยน
- กลัวที่จะสูญเสียอำนาจ
- ขาดทรัพยากรที่ช่วยส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง
- จังหวะเวลาไม่เหมาะสม

ซึ่งสาเหตุที่นำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจมาจาก เรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลง หรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงไม่เหมาะสม หรือเกิดจากตัวบุคคลอย่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้อาจเป็นสาเหตุนำไปสู่การไม่ให้ความร่วมมือได้ทั้งสิ้น เพราะสมาชิกในองค์กรอาจมีความรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงไม่คุ้มค่ากับเวลา ความพยายามและความสนใจของพวกเขา

2.1.3 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin

Kurt Lewin กล่าวว่าไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากขั้นตอนที่แตกต่างกัน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนละลาย ขั้นตอนเปลี่ยนแปลง และขั้นคงพฤติกรรม

1. ขั้นตอนละลาย (Unfreezing) เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และวินิจฉัยองค์การโดยผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาองค์การ จากการทำแบบสอบถามหรือการสังเกต ขั้นนี้เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้สึกต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ขั้นละลายเกิดขึ้นเมื่อมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง การตระหนักในปัญหา เป็นต้น โดยสมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกตระหนักในปัญหาและต้องมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลง

2. ขั้นตอนเปลี่ยนแปลง (Changing) ขั้นที่สองเป็นขั้นตอนที่มีการปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ขั้นนี้เกิดขึ้นเมื่อโครงการหรือแผนได้มีการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งสิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ บุคลากร โครงสร้าง เทคโนโลยีในองค์กร เป็นต้น ในขั้นนี้การเปลี่ยนแปลงอาจเกี่ยวข้องกับสมาชิกเพียงไม่กี่คน ถ้าเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนเป็นเรื่องเล็กน้อย เช่น การฝึกฝน

ทักษะเทคโนโลยีใหม่ๆ เป็นต้น แต่ถ้าเป็นเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์การอาจเกี่ยวข้องกับบุคลากรทั้งหมด เป็นต้น

3. ชั้นคงพฤติกรรม (Refreezing) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องการรักษาสภาพของพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนั้นไว้ ขั้นนี้เกี่ยวข้องกับการกระตุ้นในผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาเชิงบวกและให้การสนับสนุนเมื่อสมาชิกเผชิญกับปัญหา รวมถึงการประเมินความก้าวหน้าของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้นทุนและผลประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

2.1.4 8 ขั้นตอนสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การของคอตเตอร์

จอห์น คอตเตอร์ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไปล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้นำทำข้อผิดพลาดใดข้อหนึ่ง หรือมากกว่าดังต่อไปนี้

- ล้มเหลวในการสร้างความรู้สึกของความเร่งด่วนเกี่ยวกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง
- ล้มเหลวที่จะสร้างแนวทางในการร่วมมือกันที่มีอำนาจและมีการแนะนำที่พอเพียงเพื่อรับผิดชอบต่อการนำและการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลง
- ล้มเหลวที่จะสร้างวิสัยทัศน์ที่แนะนำกระบวนการการเปลี่ยนแปลง
- ล้มเหลวที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ
- ล้มเหลวที่จะจัดอุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จของวิสัยทัศน์ใหม่
- ล้มเหลวในการวางแผนอย่างเป็นระบบและสร้างชัยชนะในระยะสั้น โดยชัยชนะระยะสั้นหมายถึงการบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่สำคัญ
- ประกาศชัยชนะเร็วเกินไป ทำให้ตกขบวนสำหรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวในเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์
- ล้มเหลวที่จะวางแผนการเปลี่ยนแปลงลงไปสู่วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งอาจจะใช้เวลาหลายปีสำหรับการเปลี่ยนแปลงระยะยาวที่จะถูกฝังหรือประทับลงไปใวัฒนธรรมองค์การ

เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงและเอาชนะปัญหาเหล่านี้ได้ จอห์น คอตเตอร์ ได้เสนอแนะว่าองค์การควรที่จะทำตาม 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- สร้างความรู้สึกของความเร่งด่วนเกี่ยวกับความต้องการการเปลี่ยนแปลง ทำได้โดยละลายพฤติกรรมขององค์การโดยการสร้างเหตุผลเชิงบังคับว่าทำไมจึงมีความต้องการการเปลี่ยนแปลง

- สร้างแนวทางในการร่วมมือกัน ทำได้โดยสร้างการสร้างการทำหน้าที่ข้ามสายงาน หรือข้ามระดับของกลุ่มบุคคลในองค์กร โดยให้อำนาจอย่างเพียงพอที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ทำได้โดยการสร้างวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ที่นำไปสู่กระบวนการการเปลี่ยนแปลง
- สื่อสารวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลง ทำได้โดยการสร้างและใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่สื่อสารถึงวิสัยทัศน์ใหม่และแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ
- มอบอำนาจในการปฏิบัติในวงกว้าง ทำได้โดยจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง และใช้ส่วนประกอบทางเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะเปลี่ยนองค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้บุคคลากรในองค์กรมีความกล้าเสี่ยงและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
- สร้างชัยชนะในระยะสั้น ทำได้โดยการวางแผนและสร้างชัยชนะในระยะสั้น หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพ รวมทั้งระลึกถึงและให้รางวัลกับบุคคลที่สนับสนุนองค์การต่อการได้รับชัยชนะด้วย
- รวบรวมกำลังและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น การนำไปสู่การรวบรวมกำลังใช้ความเชื่อถือจากชัยชนะระยะสั้นในการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น อาจมีการนำบุคคลเข้ามาเพิ่มในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบที่ลดหลั่นกันไปทั่วทั้งองค์การ
- วางแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมองค์การ ทำได้โดย การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลงโดยการมุ่งเน้นไปที่การเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมและกระบวนการ และความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งพัฒนาวิธีการเพื่อสร้างความแน่ใจถึงการพัฒนาในเรื่องของการเป็นผู้นำและการสืบทอดทางตำแหน่งด้วย

จะเห็นได้ว่า 8 ขั้นตอนที่เขาได้นำเสนอมีความสอดคล้องกับปัญหาทั้ง 8 ข้อที่ได้กล่าวในข้างต้น และขั้นตอนทั้ง 8 นี้ได้ครอบคลุมรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวินด้วย โดยในขั้นที่ 1-4 เป็นขั้นตอนที่เหมือนกับขั้นละลายพฤติกรรมของเลวิน และในขั้นที่ 5-7 เป็นขั้นตอนที่ตรงกันกับขั้นเปลี่ยนแปลง ส่วนขั้นสุดท้ายคือขั้นที่ 8 เป็นขั้นตอนเดียวกับการคงพฤติกรรม คุณค่าของขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงทั้ง 8 ขั้นของคอตเตอร์ คือ การให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ผู้นำต้องแสดงออก เพื่อนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้นำต้องตระหนักไว้เสมอว่า การข้ามขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

2.1.5 แนวทางการสนับสนุนสู่การเปลี่ยนแปลง

ถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นสำหรับความอยู่รอดขององค์การ อย่างไรก็ตามไม่ใช่เรื่องง่ายที่ผู้นำจะนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ตามที่ตั้งเป้าไว้โดยปราศจากการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กร หรือความไม่เข้าใจต่อความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงต้องพัฒนาการสนับสนุนที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ซึ่งวิธีการที่ผู้นำสามารถทำได้มีดังต่อไปนี้

1. การให้ความรู้และการสื่อสาร (Education and Communication) พนักงานต้องการทราบว่า การเปลี่ยนแปลงคืออะไร และจะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ และจะเกิดขึ้นอย่างไร ทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพวกเขาจะได้รับผลกระทบอย่างไร

2. การมีส่วนร่วมและการเข้าร่วม (Participation and Involvement) การให้ความรู้และการสื่อสาร ทำให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพราะการมีส่วนร่วมหรือการเข้ามาเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีข้อมูลเพียงพอ มีเหตุผลหลักอยู่ 2 ประการสำหรับการปฏิบัติเช่นนี้ คือ (1) เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลจากสมาชิกในองค์กรที่อาจช่วยให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพของควมมีประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลง และ (2) เพื่อเพิ่มแนวโน้มที่พนักงานจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมีค่านับสัญญาต่อความสำเร็จนั้น

3. ให้การสนับสนุน (Facilitation) องค์กรสามารถช่วยสมาชิกของตนในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผ่านทางเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตัวอย่างเช่น บุคคลที่ขาดทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ อาจได้รับการฝึกอบรมเพื่อที่จะทำให้มีความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติการได้มากยิ่งขึ้น การให้การสนับสนุนในลักษณะนี้เป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน และยกระดับการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นด้วย การให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสมสามารถสร้างความแตกต่างระหว่างความล้มเหลวหรือความสำเร็จต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลงได้

4. การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) การให้การสนับสนุนทางด้านอารมณ์เป็นเรื่องที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน เพราะเป็นเรื่องธรรมดาของพนักงานที่จะให้ความสำคัญหรือกังวลใจต่อการสูญเสียหรือมีความกลัวต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการสนับสนุนในลักษณะนี้อาจมาจากการจัดทีมให้คำปรึกษาภายในองค์กรขึ้น

5. สิ่งล่อใจ (Incentives) สาเหตุที่บุคคลจะสนับสนุนหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็เพราะว่าเขาเชื่อว่าตนเองจะได้หรือจะสูญเสียบางสิ่งบางอย่าง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารอาจมุ่งเน้นในเรื่องของการได้รับผลประโยชน์ของบุคคลจากการเปลี่ยนแปลง โดยการให้รางวัลหรือสิ่งล่อใจ เมื่อการเปลี่ยนแปลงได้ถูกนำไปปฏิบัติ เพราะบุคคลมีแนวโน้มที่จะให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อหรือนำประโยชน์มาให้แก่ตน และจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้ตนเองเกิดความสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไป

6. การควบคุมและการเข้าเป็นพวก (Manipulation and Co-optation) การควบคุมเป็นการควบคุมอย่างเป็นระบบหรือการบิดเบือนข้อมูล ดังนั้นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงจะให้ข้อมูลที่ทำให้รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงมีแต่ผลในเชิงบวก ในขณะที่ข้อมูลบางอย่างที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีอาจถูกเก็บไว้หรือบิดเบือน เพราะผู้นำบางท่านเชื่อว่าการให้ข้อมูลเพียงแค่ว่าบางส่วนที่เป็นผลดีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องที่ยอมรับได้ ทราบใดก็ตามข้อมูลที่ให้ไปนั้นเป็นเรื่องที่ถูกต้อง นอกจากนี้วิธีการควบคุมอีกวิธีการหนึ่งที่นิยมทำ ได้แก่ การเข้าเป็นพวก หรือการเกณฑ์เข้าเป็นพวกที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับการมีส่วนร่วม แทนที่จะมีความสนใจอย่าง

ถ่วงแต่ต่อปัจจัยนำเข้าของพนักงาน ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงจะพยายามให้การสนับสนุนสำหรับความพยายามของเหล่าสมาชิก ดังนั้นพนักงานอาจถูกถามให้เข้ามามีส่วนร่วม ในการสร้างความประทับใจของการมีส่วนร่วมเมื่อในความเป็นจริง ความคิดของพวกเขาไม่ได้เป็นที่ต้องการหรือได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังเท่าใดนัก

7. การบังคับ (Coercion) เป็นวิธีการที่ทรงพลังและรวดเร็วมากในการพัฒนาการสนับสนุนสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะเวลาอันสั้น ในกรณีนี้พนักงานต้องเชื่อว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้ได้รับการลงโทษ หรือสูญเสียบางอย่างที่มีคุณค่าสำหรับตนเองไป วิธีการนี้มีประสิทธิภาพมากเมื่อมีความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในเวลาอันรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสีย

วิธีการเหล่านี้ ได้ถูกนำไปปรับใช้ในหลากหลายองค์การ สำหรับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ อย่างไรก็ตามองค์การที่จะนำไปใช้ควรพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะนำไปปฏิบัติในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ผู้นำต้องเลือกวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การจัดการ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.6 ผู้บริหารกับการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความคล้ายคลึงกับแนวคิดผู้นำมหาเสน่ห์ (Charismatic leader) แต่แตกต่างกันที่ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำมาซึ่งนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงโดยตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ให้ความชัดเจน ทำทนายผู้ตามให้มองปัญหาเดิมด้วยวิธีการใหม่ และแสดงตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไม่ได้เพียงแค่สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เชื่อในตัวของผู้นำเท่านั้น แต่ยังให้เชื่อในศักยภาพและความสามารถของตนต่อการสร้างอนาคตที่ดีสำหรับองค์การ อาจสรุปได้ว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญให้เกิดขึ้นกับทั้งผู้ตามและองค์การไปพร้อมกัน

การทำความเข้าใจแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง รูปแบบความเป็นผู้นำทั้งสองแบบนี้ โดยภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนอธิบายถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่มีต่อการกำหนดโครงสร้างการทำงาน การให้รางวัลที่เหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และพยายามตอบสนองความต้องการทางสังคมของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนต่อการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตในการทำงาน อย่างไรก็ตามผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนสะท้อนให้เห็นบทบาทของผู้นำในลักษณะของการเป็นผู้บริหารต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งบทบาทของผู้นำในลักษณะนี้มีความสำคัญกับทุกองค์การ อย่างไรก็ตามการที่องค์การจะมุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างองค์การแห่งความเป็นเลิศจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีรูปแบบที่แตกต่างจากผู้นำในลักษณะนี้

Burns (1978) ได้ระบุถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหน้าที่โดยชอบธรรม ภายใต้โครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์การ โดยจุดมุ่งเน้นของภาวะผู้นำแบบนี้อยู่ที่การอธิบายเรื่องเป้าหมายและวัตถุประสงค์ หน้าที่การทำงานและผลลัพธ์ และการลงโทษและให้รางวัลขององค์การ ภาวะผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนมุ่งตอบสนองผลประโยชน์ของผู้ตามเป็นหลัก ภาวะผู้นำแบบนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการกระบวนกรแลกเปลี่ยนของสองฝ่ายที่ว่า “ฉันจะให้บางอย่างกับคุณ ถ้าคุณทำสิ่งนี้”

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือกระบวนกรของการทำให้เกิดการจูงใจและความผูกพันระหว่างผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น จุดมุ่งเน้นอยู่ที่การสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์การและความสามารถของผู้นำต่อการร้องขออุดมคติและค่านิยมของผู้ตามที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการสร้างความรู้สึกถึงความยุติธรรม ความรักดีและความไว้วางใจ ในบริบทขององค์การ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานขององค์การ

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลที่มีความสามารถต่อการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งในส่วนของพันธกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ รวมถึงการส่งเสริมวัฒนธรรมในการทำงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีสำหรับองค์การด้วย ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ยึดโยงอยู่กับเรื่องของการใช้สิ่งล่อใจเพื่อควบคุมการแลกเปลี่ยนที่เฉพาะเจาะจงกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำลักษณะนี้มุ่งความสนใจที่องค์ประกอบอื่นที่ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ อาทิ วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม และแนวคิดต่อการสร้างความสัมพันธ์ และสร้างเป้าหมายร่วมกันของผู้ตามในกระบวนกรของการเปลี่ยนแปลง

ตามแนวคิดของ Bass (1985) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจูงใจผู้ตามให้ทำมากกว่าที่ถูกคาดหวังไว้และขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงถูกวัดจากผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดย Bass ได้นำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำของการเปลี่ยนแปลงที่โต้แย้งว่าผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจผู้ตามโดย

- 1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญที่เพิ่มมากยิ่งขึ้นของจุดมุ่งหมายขององค์การและผลลัพธ์ของงาน
- 2) ชี้แนะแนวทางให้ผู้ตามมองข้ามประโยชน์ส่วนตนไปสู่ผลประโยชน์ของทีมและองค์การ
- 3) กระตุ้นความต้องการของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- การสร้างบารมี (Idealized influence) ความมีเสน่ห์และบารมีของผู้นำ และความเคารพและยกย่องของผู้ตาม

- การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) พฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความหมายและความท้าทายต่องานของผู้ตาม
- การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำเรียกร้องวิธีการหรือแนวทางใหม่สำหรับผลการปฏิบัติงานและวิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์จากพนักงาน
- การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำฟังและให้ความห่วงใยที่เฉพาะเจาะจงต่อความต้องการการเติบโตและพัฒนาของผู้ตาม

งานวิจัยแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อการพัฒนาและผลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ทักษะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ได้และไม่ได้เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่ติดตัวมาแต่กำเนิด อย่างไรก็ตามคุณลักษณะทางบุคลิกภาพบางประการอาจช่วยให้ผู้นำแสดงออกซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้สะดวกมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพบว่าบุคลิกภาพแบบอินท่อนอ่อนนุ่มตามมีความสัมพันธ์กับผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสามารถต่อการทำความเข้าใจกับอารมณ์ของบุคคลอื่น ซึ่งข้อค้นพบนี้สามารถอธิบายได้ว่าการที่ผู้นำบรรลุการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้นั้นจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่น (Daft, 2014)

2.1.7 ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในช่วงสิบกว่าปีที่ผ่านมา ทั้งที่มีการนำเสนอรูปแบบผู้นำในลักษณะนี้ในปี 1978 โดย Burns ซึ่งผู้นำรูปแบบนี้มี ลักษณะคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับผู้นำในรูปแบบอื่นที่มีนักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำได้เขียนไว้ เช่น ผู้นำที่มีเสน่ห์ (Charismatic Leadership) หรือ ผู้นำแห่งการพัฒนา (Developmental Leadership)

John McGregor Burns และ Bernard Bass เป็นนักวิชาการกลุ่มแรกที่ได้กล่าวถึง ความแตกต่างระหว่างผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน กับ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ถูกมองว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำสามารถจะนำการกระทำที่พึงปรารถนาของพนักงานออกมา โดยใช้พฤติกรรมที่แน่นอน รางวัลและสิ่งล่อใจ ซึ่งถือเป็นการแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่สามารถนำ เอาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและจำเป็นมาสู่พนักงานและองค์กร

โดยทั้งสองได้กล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งเน้นการมอบอำนาจมากยิ่งขึ้น อันเป็นสิ่งที่ปรารถนากันอย่างมากในโลกยุคปัจจุบัน ผลลัพธ์ของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ความสัมพันธ์ที่กระตุ้นทั้งผู้นำและผู้ตาม และยกระดับทั้ง 2 ฝ่าย โดยผู้ตามอาจกลายเป็นผู้นำ และผู้นำกลายเป็นตัวแทน แห่งศีลธรรมได้ด้วย

ปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนสร้างผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

- ความมีเสน่ห์ของผู้นำ (Charismatic Leadership)
- ความใส่ใจต่อผู้อื่น (Individualized Consideration)
- การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สุดของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ เสน่ห์ของผู้นำ การที่ผู้นำจะได้คะแนนสูงในองค์ประกอบด้านนี้ ผู้นำต้องนำเอาความภาคภูมิใจ ความเคารพและการมีพรสวรรค์ ออกมาใช้ เพื่อแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่แท้จริง สำหรับองค์ประกอบที่สอง คือ ความใส่ใจต่อผู้อื่น สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำใช้การมอบหมายงานเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนา ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่มีต่อผู้อื่นของผู้นำด้วย ส่วนองค์ประกอบสุดท้าย คือ เรื่องของการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยบ่งชี้ว่า ผู้นำมีวิสัยทัศน์และเสนอความคิดเพื่อกระตุ้นให้มีการทบทวนวิธีการที่ได้ปฏิบัติกันมาแล้วในอดีต และเปิดโอกาสให้เกิดการพัฒนาวิธีคิดแบบใหม่ขึ้นในองค์กรด้วย

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงการส่งเสริมหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมุ่งความสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิสัยทัศน์ คุณค่าร่วม และความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และให้ความหมายในเชิงกว้างเพื่อที่จะแยกกิจกรรมต่างๆ และจัดหาแนวทางข้อตกลง ตลอดจนขอความร่วมมือจากพนักงานหรือผู้ตามในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับพื้นฐานด้านคุณค่าส่วนตัว ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ มากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 ประการ อันได้แก่

1) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำ (Transformational leadership develops followers into leaders) โดยผู้ตามมีอิสระในการควบคุมดูแลพฤติกรรมของตน ผู้นำประเภทนี้รวบรวมบุคลากรเพื่อตอบสนองภารกิจขององค์กร และกำหนดขอบเขตที่ผู้ตามสามารถจัดการตนเองได้อย่างมีอิสระต่อการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และช่วยให้ผู้ตามหาวิธีการมองปัญหาในมุมมองใหม่ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงยกระดับความเอาใจใส่ของผู้ตามจากระดับต่ำหรือระดับที่ตอบสนองทางกายภาพเท่านั้น เพื่อนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นหรือระดับที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ (Transformational leadership elevates the concerns of followers from lower-level physical needs to higher-level psychological needs) นอกเหนือจากการให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ต่อความต้องการระดับต่ำของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องค่าจ้างที่มากพอ หรือสภาพการทำงานที่ปลอดภัย ยิ่งกว่านั้นผู้นำดังกล่าวยังมุ่งความสนใจไปที่การพัฒนาความก้าวหน้าของพนักงานอีกด้วย ดังนั้นผู้นำจึงไม่ใช่เพียงแค่มอบหมายงานเพื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำของพนักงานเท่านั้น แต่ยังช่วยยกระดับความต้องการและความสามารถ

ของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และเชื่อมโยงกับภารกิจขององค์กรด้วย ผู้นำประเภทนี้มุ่งหวังให้ผู้ตามได้มีอำนาจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมากขึ้น

3) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อก้าวไปไกลกว่าความต้องการของตน โดยมุ่งถึงผลประโยชน์ที่ดีของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Transformational leadership inspires followers to go beyond their own self-interest for the good of the group) ผู้นำต้องกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรทำงานให้มากขึ้นกว่าที่ตนคาดหวังไว้ในตอนแรก ผู้นำแบบนี้พยายามที่จะให้ผู้ตามรับรู้ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายและผลลัพธ์ นอกจากนี้ผู้นำอาจทำให้ผู้ตามก้าวข้ามความต้องการส่วนตัวเพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยไม่ได้กระตุ้นให้ผู้ตามทำตามตนแต่เพียงเท่านั้น แต่พยายามทำให้ผู้ตามเชื่อในความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และตั้งใจที่จะเสียสละตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรด้วย

4) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงวาดภาพวิสัยทัศน์ที่พึงปรารถนาต่อสถานภาพในอนาคตไว้ และสื่อสารกับคนในองค์กรด้วยวิธีที่สร้างความเจ็บปวดเพื่อเปลี่ยนแปลงให้มีคุณค่าสมกับความเพียรพยายามที่ได้ทำไว้ (Transformational leadership paint a vision of a desired future state and communicates it in a way that makes the pain of change worth the effort) บางครั้งบทบาทที่สำคัญที่สุดของผู้นำแบบนี้คือการหาวิสัยทัศน์ที่ดีขึ้นกว่าของเดิมที่มีอยู่ และขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อที่จะร่วมกันแบ่งปันความฝัน และทำให้ความฝันนั้นเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยถ้าบุคคลในองค์กรไม่มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ รวมถึงการมองเห็นภาพที่พึงปรารถนาขององค์กรที่ได้วาดไว้

ผู้นำลักษณะนี้มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญแก่พนักงานและองค์กรมากกว่าผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนที่มุ่งสนับสนุนความมั่นคงขององค์กรเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้นำสามารถเรียนรู้ที่จะเป็นทั้งผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยนได้ เพราะต้องระลึกไว้ว่า ไม่มีรูปแบบหรือลักษณะของผู้นำแบบไหนดีที่สุด ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องผสมผสานคุณลักษณะทั้ง 2 แบบนี้ไว้ด้วยกัน ซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะแค่ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์และมอบอำนาจแก่ผู้ตามเท่านั้น แต่ยังใช้ทักษะการแลกเปลี่ยนของการออกแบบโครงสร้าง การควบคุมระบบ และระบบรางวัล เพื่อช่วยให้ผู้ตามบรรลุวิสัยทัศน์ได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบเกมกระดาน

การออกแบบเกม คือกระบวนการของการสร้างเนื้อหาและกติกาของเกม การออกแบบเกมที่ดีคือการพัฒนาเป้าหมายที่ผู้เล่นรู้สึกงู้อใจเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายนั้นและการสร้างกติกาที่ผู้เล่นต้องทำตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในเกมได้ นอกจากนี้การออกแบบเกมที่ดีต้องพิจารณาความต้องการของผู้เล่นเป็นสำคัญหรือมองผู้เล่นเกมเป็นศูนย์กลาง การออกแบบเกมต้องจูงใจผู้เล่นเกมให้เล่นเกมไปในทิศทางที่ผู้ออกแบบเกมต้องการให้เป็นไป ซึ่งไม่ใช่การบังคับให้ผู้เล่นทำบางสิ่งบางอย่างตามกติกาที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้ออกแบบต้องพิจารณามุมมองของผู้เล่นเพื่อพัฒนาเกมที่สามารถตอบโจทยที่ผู้เล่นต้องการได้ ซึ่งคำถามที่สำคัญที่ควรพิจารณา ได้แก่ เกมนี้เกี่ยวข้องกับอะไร เกมนี้เล่นอย่างไร เกมนี้ผู้เล่นจะชนะได้อย่างไร ทำไมผู้เล่นถึงต้องการ

จะเล่นเกมนี้ และมีอะไรบ้างที่ผู้เล่นต้องทำ (Brathwaite & Schreiber, 2009) ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาเกมของ Silverman (2013) ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเกมกระดานว่าผู้ออกแบบเกมควรตั้งคำถามที่สำคัญเพื่อช่วยให้ผู้ออกแบบไม่ละเลยประเด็นต่างๆ ที่สำคัญในการพัฒนาเกมกระดานและช่วยให้วิเคราะห์แนวทางของการออกแบบเกมกระดานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งคำถามที่สำคัญที่ผู้ออกแบบเกมกระดานควรถามเพื่อใช้สำหรับพัฒนาเกมกระดานมีดังนี้

1. ผู้เล่นเกมกระดานมีจำนวนทั้งหมดเท่าไร
2. ระยะเวลาในการเล่นเกมกระดานใช้เวลานานเท่าใด
3. มีทางเลือกอะไรให้แก่ผู้เล่นเกมบ้างและเมื่อใดที่ผู้เล่นมีโอกาสใช้ทางเลือกเหล่านั้น
4. ผู้เล่นเกมจะเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างไร
5. การเลือกทางเลือกของผู้เล่นหนึ่งคนส่งผลกระทบต่อผู้เล่นคนอื่นๆ อย่างไร
6. ผู้เล่นเกมกระดานจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เล่นคนอื่นๆ อย่างไร
7. มีทางเลือกใดบ้างที่ผู้เล่นหนึ่งคนสามารถกระทำได้ แต่ผู้เล่นคนอื่นไม่สามารถกระทำได้
8. ความคืบหน้าของเกมเป็นอย่างไร เป็นการสลับตากันเดินหรือเป็นไปตามตำแหน่งการนั่งในการเล่น
9. การแสดงออกใดบ้างที่ผู้เล่นสามารถกระทำได้
10. มีการกำหนดผลลัพธ์ของการแสดงออกอย่างไร
11. เป้าหมายของผู้เล่นคืออะไร
12. ผู้เล่นจะสามารถชนะได้อย่างไร

คำถามทั้งหมดนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาเกมกระดาน ทั้งนี้ความสำเร็จของการนำเกมกระดานไปสู่การตลาดหรือการสร้างตัวตนแบบของเกมจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากปราศจากการตอบคำถามเหล่านี้เสียก่อน ทั้งนี้ผู้ออกแบบจะมีความพร้อมในการเดินหน้าต่อไปได้ก็ต่อเมื่อผู้ออกแบบเข้าใจว่าเกมกระดานของตนเกี่ยวกับอะไรและมีกลไกหรือรูปแบบในการเล่นอย่างไร ถึงแม้ว่าจะยังไม่สมบูรณ์แบบแต่ในภาพรวมถือว่ามีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับเกมกระดานที่ต้องการพัฒนาขึ้นอย่างแท้จริง

2.2.1 หลักของการออกแบบเกมกระดาน

การออกแบบเกมกระดานให้มีคุณภาพและมีความน่าสนใจต้องตั้งอยู่บนหลักการที่สำคัญโดย Tinsman (2008: 173-178) ได้อธิบายถึงหลักการสำคัญที่ต้องพิจารณาเมื่อทำการออกแบบเกมกระดานว่าประกอบด้วย

1. ระยะเวลาในการเล่นเกม (Play Length) สิ่งที่ผู้ออกแบบเกมต้องพิจารณาทุกครั้งเมื่อทำการออกแบบเกมกระดานคือ ระยะเวลาในการเล่นเกมนานเกินไปหรือสั้นเกินไปจากการเล่นจริงถึงจบเกม ถ้าใช้เวลาในการเล่นนานเกินไปอาจทำให้ผู้เล่นไม่สนใจในการเล่นเกมนั้น ในทางกลับกันถ้าใช้เวลาในการเล่นไม่นานนักอาจทำให้ผู้เล่นรู้สึกว่าคุณเองยังไม่ได้รับประสบการณ์ที่น่าพึงพอใจจากการเล่นเกมนั้นเท่าที่ควร หลักการที่

น่าสนใจที่อาจนำมาใช้ในการกำหนดระยะเวลาในการเล่นเกมนั้นคือ ถ้าผู้ออกแบบคิดว่าเกมของตนใช้เวลาในการเล่นประมาณ 1 ชั่วโมงให้พยายามปรับระยะเวลาในการเล่นใหม่ให้เหลือประมาณ 20 นาที เพราะถ้าผู้เล่นเกมมีความพึงพอใจในเกม ผู้เล่นอาจจะขอเล่นรอบสองหรือรอบสามอีกก็เป็นได้ อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาในแง่ของเกมที่ทำให้ความรู้หรือเกมที่เน้นความคิดที่ซับซ้อนหรือต้องใช้ทักษะและความรู้ในการแก้ไขปัญหา การใช้ระยะเวลาที่สั้นเกินไปอาจไม่ช่วยให้ผู้เล่นเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่เกมนั้นกำหนดไว้ได้อย่างแท้จริง ดังนั้นผู้ออกแบบจึงต้องแน่ใจว่าการกำหนดระยะเวลาในการเล่นควรมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของเกมหรือไม่

2. กลไกหลักของเกม (Core Mechanic) กลไกของเกมหมายถึงเรื่องกฎหรือกติกาของเกม กลไกเป็นสิ่งที่บ่งชี้ว่าบางสิ่งเกิดขึ้นได้อย่างไร ตัวอย่างเช่นถ้าคุณทำสิ่งหนึ่ง (X) อีกสิ่งหนึ่งจะเกิดขึ้น (Y) ถ้าสิ่งนั้น (X) อนุญาตให้คุณสามารถทำอีกสิ่งหนึ่งได้ (Y) ตัวอย่างเกมเศรษฐีแสดงให้เห็นถึงกลไกอย่างง่าย ๆ ของเกม เช่น ถ้าผู้เล่นเดินเข้าไปในช่องที่ดินผู้เล่นสามารถซื้อที่ดินนั้นได้ หรือถ้าผู้เล่นทอยลูกเต๋าได้คะแนนสูงสุด ผู้เล่นมีสิทธิ์ที่จะได้เริ่มเล่นเกมก่อน เป็นต้น (Brathwaite & Schreiber, 2009) สำหรับเกมเศรษฐี กลไกหลักที่เป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกมน่าสนใจเหมือนกับเป็นโครงสร้างของเกม ได้แก่เรื่องของ การตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อขาย อสังหาริมทรัพย์ ถ้าปราศจากกลไกหลักที่เปรียบเสมือนโครงสร้างของอาคารหรือบ้านส่วนอื่นๆ ที่เข้ามาตกแต่ง เกมไม่ว่าจะเป็นการออกแบบหรือสีสรรต่างๆ ก็ไม่มีความหมาย (Tinsman, 2008) ดังนั้นผู้ออกแบบเกมจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่ากลไกหลักของเกมกระดานที่ออกแบบนั้นคืออะไรเพื่อสร้างความน่าสนใจและความแตกต่างของเกมได้อย่างชัดเจน

3. การเขียนกติกาการเล่น (Writing Rules) การเขียนกติกาเป็นส่วนที่มีความสำคัญที่ต้องดำเนินการเป็นลำดับต้นๆ เนื่องจากเป็นส่วนที่อธิบายว่าเกมนั้นเล่นอย่างไร เพราะผู้ออกแบบเกมไม่สามารถตามไปอธิบายกติกาในการเล่นเกมกระดานนั้นให้กับทุกคนฟังได้ สำหรับวิธีการเขียนกฎกติกาผู้ออกแบบสามารถนำเกมที่มีความคล้ายคลึงกันมาใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดกติกาสำหรับเกมของตนได้ ซึ่งกติกาของเกมโดยทั่วไปครอบคลุมเรื่อง วิธีการเล่น การได้รับชัยชนะ การวางตัวเดิน ทิศทางการเคลื่อนตัวเดิน การกำหนดว่าผู้เล่นคนใดจะได้เดินก่อนหรือหลัง และการที่ผู้เล่นทราบว่าจะจบเมื่อใด

4. เรื่องของโชคและกลยุทธ์ (Luck Vs. Strategy) องค์ประกอบที่สำคัญของเกมมีด้วยกัน 3 ประการ ได้แก่ โชค กลยุทธ์ และทักษะ โชคคือบางสิ่งบางอย่างที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้เล่น เช่น การโยนลูกเต๋า การสับไพ่ หรือการกระทำของผู้เล่นรายอื่น กลยุทธ์คือการกระทำที่เกิดจากการวางแผนและการตัดสินใจระหว่างเกมบนข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัด และทักษะหมายถึงความสามารถในการเล่นเกมที่ผู้เล่นได้รับมาจากภายนอก ทักษะช่วยให้ผู้เล่นทราบว่าทางเลือกที่ถูกต้องหรือเหมาะสมในสถานการณ์เฉพาะเป็นอย่างไร (Selinker, 2011) การนำเรื่องโชคผนวกเข้าไปในการเล่นเกมนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากโชคเป็นเรื่องทางจิตวิทยาที่ทำให้ผู้เล่นไม่รู้สึกรังเกียจความผิดพลาดในการเล่นของตน นอกจากนี้โชคยังช่วยทำให้ผู้เล่นมีความหวังว่าตนเองสามารถเอาชนะผู้เล่นที่มีความสามารถสูงได้ อย่างไรก็ตามการใช้โชคเข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง

ของเกมต้องทำด้วยความระมัดระวัง เพราะถ้ามีมากเกินไปผู้เล่นอาจรู้สึกว่าการใช้กลยุทธ์ของตนไร้ความหมาย (Tinsman, 2008)

5. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) การที่ผู้เล่นเกมกระดานเรียนรู้ว่ามีกลยุทธ์ใดบ้างที่สามารถนำไปสู่การได้รับชัยชนะในการเล่นเกมนั้นได้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เกมกระดานที่ดีควรมีประมาณ 3-5 กลยุทธ์ที่ผู้เล่นสามารถเลือกใช้เพื่อนำไปสู่การได้รับชัยชนะในการเล่นเกมนั้นได้ ยิ่งเกมใดที่มีวิธีการหรือรูปแบบการเล่นที่นำไปสู่ชัยชนะจำนวนไม่มากนักเกมนั้นยังมีความน่าสนใจ ในทางกลับกัน ถ้าเกมใดที่มีวิธีการหรือรูปแบบการเล่นมากเกินไปเกมนั้นจะทำให้ผู้เล่นเกิดความสับสน ตัวอย่างเช่นเกม Scrabble (เกมต่อคำศัพท์) ผู้เล่นอาจใช้กลยุทธ์การต่อคำศัพท์สั้นๆ เพื่อลดโอกาสของคู่แข่งคนอื่น หรืออาจใช้วิธีการต่อคำศัพท์ยาวๆ เพื่อการเพิ่มคะแนน หรือใช้วิธีกำจัดพยัญชนะที่ไม่ต้องการออกไปด้วยการสร้างคำที่แปลกประหลาดเพื่อที่จะได้ตัวอักษรที่ยาวถึง 7 ตัวเพื่อได้รับคะแนนพิเศษ 50 คะแนน เป็นต้น วิธีการเหล่านี้อาจไม่สามารถทำพร้อมกันได้ในการเล่นหนึ่งครั้ง แต่อย่างน้อยผู้เล่นก็ทราบว่าวิธีการใดบ้างที่ทำให้ตัวเองมีโอกาสชนะในการเล่นเกมนั้น ด้วยเหตุนี้การให้ผู้เล่นได้มีโอกาสเปิดเผยวิธีการเล่นหรือกลยุทธ์ในการเล่นจึงเป็นข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบเกมให้มีความน่าสนใจและปิดช่องว่างของเกมได้มากยิ่งขึ้น

6. ลักษณะของการไล่ตามทัน (Catch-up Features) เกมกระดานที่ดีคือทำให้ทุกคนมีโอกาสชนะเท่าๆ กัน ซึ่งแตกต่างจากเกมกระดานอย่างหมากรุกที่ถ้าผู้เล่นมีจำนวนตัวเหลือน้อยกว่าหนึ่งตัวอาจยุติการแข่งขันทั้งนี้มองเห็นว่าตนเองไม่มีโอกาสได้รับชัยชนะจากการเล่นเกม เกมที่ออกแบบมาให้ผู้นำกับผู้ตามห่างกันมากและผู้ตามไม่มีโอกาสไล่ตามทันเกมในลักษณะนี้อาจไม่น่าสนใจ เกมที่ดีต้องเปิดโอกาสให้ผู้เล่นที่ตามหลังที่มีโอกาสไล่ตามผู้นำในเกมได้โดยอาจมีคะแนนโบนัสพิเศษ หรือจากการเปิดการ์ดคำถามหรือคำสั่งที่ช่วยให้เกิดความสูสีกันระหว่างผู้เล่น เช่น เมื่อผู้นำเปิดการ์ดแล้วพบคำสั่งไม่ให้เคลื่อนไหวเป็นเวลา 1 นาที ลักษณะแบบนี้เปิดโอกาสให้ผู้เล่นที่ตามหลังมีโอกาสที่จะไล่ตามทันหรือแซงหน้าได้ เพราะถ้าเกมไม่มีการออกแบบลักษณะของการไล่ตามทันไว้ อาจทำให้ผู้เล่นเกิดความเบื่อหน่ายและรู้สึกว่าการต่อไปก็ไม่สามารถเอาชนะได้เนื่องจากระยะห่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามทำให้เกมนั้นไม่มีความหมายแต่อย่างใด

7. บรรลุความคาดหวังของผู้เล่น (Meeting Player Expectation) การออกแบบเกมกระดานที่ดีต้องพิจารณาเรื่องของการสร้างลักษณะและความแตกต่างของเกม แต่ไม่ได้หมายความว่าให้นำเอาแนวคิดจากเกมที่ประสบความสำเร็จมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเกมจะเป็นเรื่องต้องห้าม ตัวอย่างของเกมเศรษฐีเป็นคำอธิบายที่ชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นว่า มีเกมมากมายหลายเกมที่ออกแบบช่องตารางการเดินเกมหรือนำเอากติกาบางอย่างของเกมเศรษฐีมาใช้ ซึ่งสามารถทำได้ถ้าเป็นส่วนที่พิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ผู้เล่นคุ้นเคยและพึงพอใจ ในขณะที่ตัวเกมที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ต้องมีส่วนอื่นที่แตกต่างที่สามารถต่อบัณฑิตอุปสรรคการออกแบบเกมนั้นได้ด้วย เพราะฉะนั้นการผสมผสานสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการอยู่แล้วที่ได้มาจากตัวอย่างของเกมที่ประสบความสำเร็จอย่างแพร่หลายกับนวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นสำหรับเกมนั้นโดยเฉพาะจึงเป็นหัวใจสำคัญในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เล่น เพราะคงไม่มีผู้เล่นรายใดที่อยากเล่นเกมที่ลอกเลียนเกมอื่นมาทั้งหมดเพียงแค่ปรับหัวเรื่องหรือชื่อเกมแต่เพียงเท่านั้น

8. ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และ รางวัล (Stakes, Risk, and Reward) การออกแบบเกมกระดาน ต้องคำนึงถึงเรื่องของผลประโยชน์หรือรางวัลที่ผู้เล่นจะได้รับเสมอ ซึ่งประเด็นที่ว่านี้ครอบคลุมเรื่องเวลาที่ใช้ในการเล่น เวลาที่ใช้ในการเตรียมตัวและศึกษาหาข้อมูล ความพยายามในการใช้ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก ความภาคภูมิใจ ความประทับใจต่อคนที่ยืนดูอยู่รอบข้าง และรวมถึงเงินรางวัลที่จะได้รับ โดยทั่วไปการออกแบบเกมที่เน้นผลประโยชน์ที่ผู้เล่นจะได้รับมากเท่าใด แสดงให้เห็นถึงการเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้แพ้และผู้ชนะเป็นอย่างดี

หลักการการออกแบบเกมกระดานทั้ง 8 ข้อถือเป็นหลักการที่สำคัญที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบเกมกระดานได้เป็นอย่างดีและสอดคล้องกับหลัก MDA Framework ของ Hunicke, LeBlance และ Zubek (2004) ที่ประกอบด้วย กลไกของเกม พลวัตของเกม และ ความสุนทรีย์ หรืออาจกล่าวโดยง่ายว่ากรอบแนวคิดนี้ครอบคลุมเรื่องของ กติกา ระบบในการเล่น (ระยะเวลาในการดำเนินเกม) และความสนุก ขั้นตอนทั้ง 8 นี้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ นอกจากนี้หลักการออกแบบเกมกระดานทั้ง 8 ข้อนี้ยังสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์เกมกระดานที่มีอยู่ในปัจจุบันว่าได้มีการนำเอาหลักการเหล่านี้มาใช้เพื่อพัฒนาเกมให้มีความน่าสนใจและมีลักษณะเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใครและสามารถตอบวัตถุประสงค์ของเกมได้

2.3 เกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายสำหรับพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ทั้งหมด 3 เกม ได้แก่ เกม Wallbreakers® เกม SysTeamsChange® และ เกม The Game of Changes (version 1.5) โดยแต่ละเกมมีรายละเอียดดังนี้

1. เกมกระดาน Wallbreakers® เป็นเกมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่การปฏิบัติจริง เป็นการเปลี่ยนการต่อต้านไปสู่การเปลี่ยนแปลง ด้วยความเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุน เกมนี้มุ่งเน้นการจูงใจพนักงานให้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนาและชี้ให้เห็นว่าในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงต้องการรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีความแตกต่างกันอย่างไร เกมนี้ถูกพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก อาทิ ทฤษฎี MBTI/JTI ทฤษฎีของ Edgar Schein, John Kotter, Rick Maurer และ Daniel Goleman
2. เกมกระดาน SysTeamsChange® เกมนี้ถูกพัฒนาขึ้นในฐานะเครื่องมือเพื่อการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ที่สามารถตอบโต้ระหว่างผู้เรียนด้วยกันได้ เพื่อเตรียมความพร้อมตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการพัฒนาองค์การ ซึ่งเกมนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของโครงการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การต่างๆ อาทิ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge และ Argyris ภาวะผู้นำและการจูงใจในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของ Kotter ขั้นตอนของกระบวนการการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพของ Lewin และ Lippitt เป็นต้น
3. เกมกระดาน The Game of Changes (version 1.5) วัตถุประสงค์ของเกมนี้เพื่อเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ที่นำไปสู่การสนทนาในเชิงลึกและเชิงกว้างเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รวมถึงการอำนวยความสะดวกในชั้นเรียน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ในเวลาสั้นๆ และกิจกรรมของทีมที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยบนกระดานของเรามีการระบุข้อความที่ว่า “ปรับปรุงทักษะของคุณในฐานะผู้อำนวยการเปลี่ยนแปลงหรือตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงในการเดินทางครั้งนี้สู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร”

ซึ่งการวิจัยในครั้งนี้ได้ทำการสังเคราะห์เกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งสามนี้เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาและออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์กร โดยรายละเอียดของการสังเคราะห์เกมกระดานนี้ถูกนำเสนอในส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูล (บทที่ 4)



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นออกแบบและพัฒนาเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์กร โดยเป็นการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Analysis) และทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหาด้วยแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาเกม และนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนาและออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหาจากเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนการเชื่อมโยงแนวคิดการออกแบบเกมกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดต้นแบบของเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหาจากเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์เนื้อหาจากเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้คำสำคัญ (keywords) ได้แก่ change board game, change management board game, board game for change และ board game for organizational change ในการค้นหาข้อมูลของเกมกระดานที่เกี่ยวข้องในเว็บไซต์ Google ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการค้นหาจะถูกนำมาสังเคราะห์โดยผู้วิจัยโดยพิจารณาจากเนื้อหาของเกมว่ามีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทักษะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้เล่นเกมเป็นสำคัญ ซึ่งจากการสังเคราะห์พบว่าเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 3 เกม ได้แก่ เกม Wallbreakers® เกม SysTeamsChange® และ เกม The Game of Changes (version 1.5) โดยผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์เนื้อหาและรายละเอียดของเกมเหล่านี้จากข้อมูลที่ระบุไว้ว่าเป็นไปตามแนวคิดการออกแบบเกมกระดานของ Tinsman (2008) และ Silverman (2013) หรือไม่ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกมกระดานทั้ง 3 นี้ไปใช้กำหนดแนวทางการออกแบบเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การสังเคราะห์ข้อมูลเกมกระดานที่เกี่ยวกับการบริหารเปลี่ยนแปลง ครอบคลุมตามประเด็นที่กำหนดโดย ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2559) ที่ประกอบด้วย ชื่อเกม ผู้ผลิต/ปีที่ผลิต/ตัวอย่างภาพ ระดับอายุที่เหมาะสมของผู้เล่นเกม วัตถุประสงค์ของเกม คำอธิบายลักษณะของเกม และ ส่วนประกอบของเกม
2. การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานแต่ละเกมตามแนวคิดของ Tinsman (2008)
3. การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานแต่ละเกมตามแนวคิดของ Silverman (2013)
4. การนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ในการนำเสนอแนวทางการออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3.2 ขั้นตอนการเชื่อมโยงแนวคิดการออกแบบเกมกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดต้นแบบของเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

หลังจากทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์ตัวอย่างเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจำนวนทั้งหมด 3 เกม ผู้วิจัยจะดำเนินการการเชื่อมโยงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาและออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin และขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter รวมถึงแนวทางการลดการต่อต้านการเปลี่ยนโดยไล่เรียงตามลำดับเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบของผู้เล่น ซึ่งรายละเอียดของประเด็นที่เกี่ยวข้องที่นำไปสู่การกำหนด “ข้อความเพื่อใช้ในการกำหนดผลลัพธ์ (การให้รางวัลและการลงโทษ)” ในเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีดังต่อไปนี้
2. ขั้นตอนการพัฒนาต้นแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การ โดยกำหนดข้อคำถามจากแนวคิดที่สำคัญเพื่อนำไปใส่ไว้ในช่องต่างๆ ของเกมเพื่อกำหนดรางวัลและบทลงโทษของแต่ละประเด็นที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการเดินทางตามช่องต่างๆ ไปสู่ช่องสุดท้ายของการเดินทางซึ่งการกำหนดชัยชนะของผู้เล่น

บทที่ 4


ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์เกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำนวน 3 เกม การเชื่อมโยงแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนาเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง และต้นแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การวิเคราะห์เกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ถูกนำมาใช้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลมีทั้งหมด 3 เกม ประกอบด้วย เกม Wallbreakers® เกม SysTeamsChange® และ เกม The Game of Changes (version 1.5) โดยการศึกษานี้ได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 นี้ครอบคลุมตามประเด็นที่กำหนดโดยชัยเสกฐ์ พรหมศรี (2559) ที่ประกอบด้วย ชื่อเกม ผู้ผลิต/ปีที่ผลิต/ตัวอย่างภาพ ระดับอายุที่เหมาะสมของผู้เล่นเกม วัตถุประสงค์ของเกม คำอธิบายลักษณะของเกม และส่วนประกอบของเกม ดังแสดงในตาราง 4.1-4.3

ตารางที่ 4.1 การสังเคราะห์เกมกระดาน Wallbreakers®

ผู้ผลิต/ ปีที่ผลิต/ ตัวอย่างภาพ	ผู้ผลิตเกมนี้คือบริษัท Workz ประเทศเดนมาร์ก (2009) 
ระดับอายุ (ที่เหมาะสม)	ไม่ได้มีการระบุถึงระดับอายุที่เหมาะสมของผู้เล่น แต่จากการอ้างอิงของบริษัท Workz พบว่ากลุ่มเป้าหมายของเกมนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและผู้นำทีม ซึ่งหมายถึงผู้เล่นที่เป็นผู้ใหญ่และมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรพอสมควร
วัตถุประสงค์ของเกม	เพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่การปฏิบัติจริง เป็นการเปลี่ยนการต่อต้านไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยความเข้าใจ ยอมรับและสนับสนุน เกมนี้มุ่งเน้นการจูงใจพนักงานให้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนาและชี้ให้เห็นว่าในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงต้องการรูปแบบการเป็นผู้นำที่มีความแตกต่างกันอย่างไร เกมนี้ถูกพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก อาทิ ทฤษฎี MBTI/JTI ทฤษฎีของ Edgar Schein, John Kotter, Rick Maurer และ Daniel Goleman
คำอธิบายลักษณะของเกม	เกมนี้ใช้พลวัตของเกมเป็นตัวขับเคลื่อนละถูกสร้างจากกรณีศึกษาทางธุรกิจที่หลากหลาย โดยผู้เล่นสามารถแบ่งออกเป็น 3-6 ทีม โดยรวมสามารถเล่นได้ตั้งแต่ 8-24 คน โดยแต่ละทีมต้องนำพนักงานในทีมที่ถูก

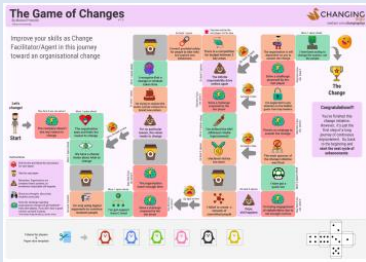
	<p>แต่งตั้งขึ้นมาผ่านกระบวนการการเปลี่ยนแปลงใน 3 ขั้นตอน โดยแต่ละทีมต้องทำงานและตัดสินใจภายใต้ความเข้มข้นของการเปลี่ยนแปลง การให้ลำดับความสำคัญของทรัพยากรต่างๆ และการรับมือกับบุคลิกภาพที่หลากหลายของพนักงาน และรวมถึงความต้องการในระดับปัจเจกบุคคลของพนักงานทั้งหลายอีกด้วย เกมนี้ใช้เวลาในการเล่นประมาณ 1-1½ วัน นอกจากนี้เกมนี้อย่างสามารถเล่นได้พร้อมกันหลายชุด</p>
<p>ส่วนประกอบของเกม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● กระดานเกม ● สมุดคู่มือ (Booklet) สำหรับแต่ละทีม/ ใบคำสั่ง/ การ์ด ● ตัวเดิน (สีที่แตกต่างกัน) ● รถจำลองไว้ใส่ตัวเดินที่เป็นตัวแทนของแต่ละทีม

ตารางที่ 4.2 การสังเคราะห์เกมกระดาน SysTeamsChange®

<p>ผู้ผลิต/ ปีที่ผลิต/ ตัวอย่างภาพ</p>	<p>ผู้ผลิตเกมนี้อือ Willy C. Kriz & Hanja Hansen (2007)</p> 
<p>ระดับอายุ (ที่เหมาะสม)</p>	<p>ไม่ได้มีการระบุถึงระดับอายุที่เหมาะสมของผู้เล่น แต่มีการกำหนดว่าผู้เล่นควรมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนั้นสันนิษฐานได้ว่าผู้เล่นเกมนี้อือควรเป็นระดับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว</p>
<p>วัตถุประสงค์ของเกม</p>	<p>เกมนี้อือถูกพัฒนาขึ้นในฐานะเครื่องมือเพื่อการฝึกอบรมและการเรียนรู้อย่างมีปฏิสัมพันธ์ที่สามารถตอบโต้ระหว่างผู้เรียนด้วยกันได้ เพื่อเตรียมความพร้อมตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและกระบวนการการพัฒนาองค์กร ซึ่งเกมนี้อือถูกพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของโครงการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรต่างๆ อาทิ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge และ Argyris ภาวะผู้นำและการจูงใจในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของ Kotter ขั้นตอนของกระบวนการการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพของ Lewin และ Lippitt เป็นต้น</p>
<p>คำอธิบายลักษณะของเกม</p>	<p>เกมนี้อือจะมีการจำลองสถานการณ์ใน 3-5 รอบของการเล่นของบริษัทที่อือถูกกำหนดว่ากำลังอยู่ในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องใช้เวลาในการเล่นประมาณ 8-18 ชั่วโมง โดยเป็นเวลาสำหรับการเล่น 6 ชั่วโมง และการถ่ายทอดข้อมูลอีกประมาณ 2-10 ชั่วโมง ผู้เล่นรวมประมาณ 26 คนที่มี</p>

	<p>หน้าที่ที่แตกต่างกันในบริษัทจะถูกกำหนดบทบาทของตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงตามกลุ่มหน้าที่ของตน โดยผู้เล่นต่อทีมมีประมาณ 4-6 คน ประมาณ 4-6 ทีมในการเล่นแต่ละครั้ง ซึ่งผู้เล่นจะถูกแยกบทบาทจากประเภทสีที่ต่างกันของตัวเดิน โดยผู้เล่นสามารถใช้การปฏิบัติการที่ต่างกัน 40-50 รูปแบบเพื่อใช้จัดการกับกระบวนการการเปลี่ยนแปลงภายใต้งบประมาณและระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด เกมนี้เป็นเกมกระดานที่มีการผสมโมเดลการจำลองสถานการณ์ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ โดยในแต่ละรอบผู้เล่นจะมีการตัดสินใจโดยการถ่ายทอดข้อมูล และอภิปรายร่วมกันจากมุมมองของผู้เล่นแต่ละคน เกมนี้ใช้ 7 ขั้นตอนของโมเดลการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยาที่กำหนดความก้าวหน้าของแต่ละทีมตั้งแต่ขั้นต้นตระหนัก ต่อต้านไปจนถึงขั้นที่บูรณาการการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืน โดยผู้เล่นจะได้รับวงแหวน (สูงสุด 7 วง) เพื่อเป็นตัวกำหนดความก้าวหน้าในการตัดสินใจในแต่ละครั้ง โดยแนวปฏิบัติหรือการเข้าแทรกเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในการ์ดที่ระบุถึงคำอธิบายและงบประมาณ ซึ่งแต่ละทีมต้องระบุการตัดสินใจของตนลงบนกระดาษการตัดสินใจ และจะนำเอาส่วนของการปฏิบัติที่ทีมได้เลือกเข้าประมวลผลในโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อนำมาซึ่งข้อมูลป้อนกลับ ถ้าทีมประสบความสำเร็จในการเข้าแทรกแข่งกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ทีมก็สามารถเคลื่อนเข้าสู่ศูนย์กลางของกระดานซึ่งเป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงที่มีการพัฒนาขึ้น</p>
<p>ส่วนประกอบของเกม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ตัวเดินที่มีสีแตกต่างกันเพื่อกำหนดบทบาทของผู้เล่นที่ต่างกัน ● วงแหวนที่แสดงให้เห็นความก้าวหน้าของแต่ละทีม ● การ์ดแนวทางหรือการปฏิบัติที่สามารถใช้เพื่อการเข้าแทรกแข่งในกระบวนการการเปลี่ยนแปลง 40-50 ใบ (ขึ้นอยู่กับเวอร์ชันของเกม) ● เบี้ยที่เป็นสัญลักษณ์แทนทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์กรที่ถูกจำลองขึ้น ● มีกระดาษที่ใช้ระบุการตัดสินใจของทีม

ตารางที่ 4.3 การสังเคราะห์เกมกระดาน The Game of Changes (version 1.5)

<p>ผู้ผลิต/ ปีที่ผลิต/ ตัวอย่าง ภาพ</p>	<p>ผู้ผลิตเกมนี้คือ Manoel Pimentel (2017)</p> 
<p>ระดับอายุ (ที่เหมาะสม)</p>	<p>ไม่ได้มีการระบุถึงระดับอายุที่เหมาะสมของผู้เล่น แต่มีการกำหนดว่าผู้เล่นควรมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนั้นสันนิษฐานได้ว่าผู้เล่นเกมนี้ควรเป็นระดับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว</p>
<p>วัตถุประสงค์ของเกม</p>	<p>เพื่อให้เครื่องมือที่เป็นประโยชน์ที่นำไปสู่การสนทนาในเชิงลึกและเชิงกว้างเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการอำนวยความสะดวกในชั้นเรียน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ในเวลาสั้นๆ และกิจกรรมของทีมที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยบนกระดานของเกมมีการระบุข้อความที่ว่า “ปรับปรุงทักษะของคุณในฐานะผู้อำนวยการเปลี่ยนแปลงหรือตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงในการเดินทางครั้งนี้สู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร”</p>
<p>คำอธิบายลักษณะของเกม</p>	<p>เป็นเกมกระดานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดรวมทั้งสิ้น 32 ช่อง โดยในแต่ละช่องมีข้อความที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ควรทำเกี่ยวกับการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและสิ่งที่ละเอียดหรือเพิกเฉย โดยผู้เล่น (ต้องมีอย่างน้อย 2 คน) ต้องใช้ลูกเต๋าในการกำหนดจำนวนช่องในการเดิน เมื่อทอยลูกเต๋าลงแล้วให้เดินตามจำนวนที่ได้ไปยังช่องบนกระดานซึ่งแต่ละช่องจะมีข้อความที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรระบุไว้ทั้งในด้านบวกและลบซึ่งถ้าผู้เล่นตกลงไปยังช่องที่เป็นด้านบวกก็อาจได้รับรางวัลโดยการให้ขยับเพิ่มช่องขึ้นไป แต่ถ้าผู้เล่นตกลงไปยังช่องที่เป็นด้านลบก็จะได้รับการลงโทษให้เดินถอยหลังกลับไปยังช่องที่กำหนดไว้ ซึ่งเมื่อผู้เล่นเดินตกลงไปในช่องที่มีรูปแก้วกาแฟผู้เล่นจะต้องหยุดรอผู้เล่นคนอื่น ถ้าตกลงไปยังช่องที่เป็นรูปอุจจาระหมายความว่าองค์กรคือระบบที่มีความซับซ้อนและยุ่งเหยิงเป็นอย่างมาก ดังนั้นจะมีโอกาสที่สิ่งไม่คาดฝันอาจเกิดขึ้นได้ในบางครั้งซึ่งถ้าผู้เล่นตกลงไปในช่องที่มีรูปนี้จะมีบทลงโทษระบุไว้ ในกรณีที่ผู้เล่นเดินเข้าไปยังช่องที่มีรูปสมองให้ผู้เล่นหาทางแก้ปัญหาที่ถูกกำหนดขึ้นจากผู้เล่นคนสุดท้าย ซึ่งถ้าผู้เล่นไม่มีคำตอบที่ดีเพียงพอก็ต้องเดินถอยหลังกลับไป 3 ช่อง นอกจากนี้ในการเดินแต่ละครั้งผู้เล่นต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่องที่เดินเข้าไปด้วย</p>
<p>ส่วนประกอบของเกม</p>	<p>มีกระดานของเกม ลูกเต๋า และเบี้ยที่ใช้เดินตามช่อง ซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้จากเว็บไซต์ https://medium.com/changingdojo/the-game-of-changes-4591baa13c34</p>

จากขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์ข้อมูลเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง พบว่า เกมทั้งหมด ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นบนพื้นฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ การพัฒนาองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหลักสำคัญสำหรับ เกมกระดานที่มุ่งเน้นการสร้างทักษะการเรียนรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ จำเป็นต้องทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีทั้งหลายเหล่านี้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเกมกระดาน ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถอธิบายสิ่งที่น่าจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่กำหนดในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

ในส่วนของขั้นตอนที่ 2 สำหรับการศึกษานี้ได้นำเอาหลักการออกแบบเกมกระดาน 8 ข้อ ของ Tinsman (2008) มาประยุกต์เพื่อวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 เกม โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้ทำการสังเคราะห์ไว้ในขั้นตอนที่ 1 เพื่อตอบคำถามในแต่ละข้อว่าเกม กระดานแต่ละเกมมีการดำเนินการตามหลักการออกแบบเกมอย่างเหมาะสมหรือไม่ ดังปรากฏในตารางที่ 4.4-4.6

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานเกม Wallbreakers®

หลักการออกแบบเกมกระดาน	มี	ไม่มี	รายละเอียด
ระยะเวลาในการเล่นเกม	✓		มีการระบุระยะเวลาในการเล่นอย่างชัดเจน
กลไกหลักของเกม	✓		มีการระบุอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่าน 3 ขั้นตอนที่สำคัญ
การเขียนกติกาการเล่น	✓		มีการระบุกติกาการเล่นชัดเจน
เรื่องของโชคและกลยุทธ์	✓		เกมนี้มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการที่แตกต่างตั้งแต่จุดเริ่มต้นไปยังจุดหมายปลายทาง
ข้อมูลป้อนกลับ	-	-	เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่มองไม่เห็นจึงไม่สามารถวิเคราะห์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคำสั่งเกมเวลาเล่นจริง
ลักษณะของการไล่ตามทัน	✓		มีการดำเนินการผ่านการเปิดการ์ด
บรรลุความคาดหวังของผู้เล่น	✓		เป็นเกมที่ผู้เล่นได้ใช้ทั้งกลยุทธ์ของผู้เล่นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม
ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และ รางวัล	✓		ผู้ชนะได้รับความภาคภูมิใจเป็นความรู้สึกทางจิตวิทยาด้วยความสามารถในการบรรลุแต่ละขั้นของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางของการแข่งขัน

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานเกม SysTeamsChange®

หลักการออกแบบเกมกระดาน	มี	ไม่มี	รายละเอียด
ระยะเวลาในการเล่น	✓		มีการระบุระยะเวลาในการเล่นอย่างชัดเจน
กลไกหลักของเกม	✓		มีการระบุอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่าน 7 ขั้นตอนของจิตวิทยาการเปลี่ยนแปลง
การเขียนกติกาการเล่น	✓		มีการระบุกติกาการเล่นชัดเจน
เรื่องของโชคและกลยุทธ์	✓		เกมนี้มีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง
ข้อมูลป้อนกลับ	✓		ผู้เล่นต้องอภิปรายร่วมกันเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการประมวลผลของโปรแกรมคอมพิวเตอร์
ลักษณะของการไล่ตามทัน	✓		มีการดำเนินการผ่านการเปิดการ์ดการปฏิบัติการที่กำหนดความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวต่อการเปลี่ยนแปลง
บรรลุความคาดหวังของผู้เล่น	✓		เป็นเกมที่ผู้เล่นได้ใช้ทั้งกลยุทธ์ของผู้เล่นต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการเรียนรู้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม
ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และ รางวัล	✓		ผู้ชนะได้รับความภาคภูมิใจเป็นความรู้สึกทางจิตวิทยาด้วยความสามารถในการบรรลุแต่ละขั้นของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางของการแข่งขัน

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานเกม The Game of Changes (version 1.5)

หลักการออกแบบเกมกระดาน	มี	ไม่มี	รายละเอียด
ระยะเวลาในการเล่น	✓		มีการระบุระยะเวลาในการเล่นอย่างชัดเจน
กลไกหลักของเกม	✓		มีการระบุสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
การเขียนกติกาการเล่น	✓		มีการระบุกติกาการเล่นชัดเจน
เรื่องของโชคและกลยุทธ์	✓		เกมนี้มีความเกี่ยวข้องกับการทอยลูกเต๋าและการตั้งคำถามที่ทำนายเพื่อกำหนดว่าผู้เล่นคนอื่นจะตอบคำถามได้หรือไม่ ซึ่งมีผลต่อการเดินครั้งต่อไป มีช่องที่เป็นบทลงโทษด้วย
ข้อมูลป้อนกลับ	✓		ผู้เล่นต้องอภิปรายร่วมกันในแต่ละประเด็นที่ตกลงในช่องที่มีการระบุข้อความต่างๆ
ลักษณะของการไล่ตามทัน	✓		มีบทลงโทษให้เดินถอยหลังหรือเดินหน้าจากปัจจัยที่มาจากกลไกของเกม
บรรลุความคาดหวังของผู้เล่น	✓		เป็นเกมที่ผู้เล่นได้รับความรู้เกี่ยวกับการบริหาร

		การเปลี่ยนแปลงและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างกันในระหว่างทำการเล่นเกม
ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และ รางวัล	✓	ผู้ชนะได้รับความภาคภูมิใจเป็นความรู้สึกทาง จิตวิทยาด้วยความสามารถในการบรรลุสู่ เป้าหมายแห่งการเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แนวคิดการออกแบบเกมของ Tinsman (2008) พบว่าเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 เกมได้มีการออกแบบและพัฒนาเกมบนพื้นฐานของแนวคิดการออกแบบเกม อย่างไรก็ตามมีบางประเด็นที่ไม่สามารถทำการวิเคราะห์ได้เนื่องจากข้อจำกัดในการอธิบายข้อมูลเกี่ยวกับตัวเกม และการเข้าถึงตัวอย่างของเกมที่สามารถเล่นได้จริงผ่านการดาวน์โหลดจากเว็บไซต์ของผู้ผลิต เนื่องจากมีประเด็นเรื่องของลิขสิทธิ์และสิทธิประโยชน์ทางการค้าที่เจ้าของเกมนำไปใช้สำหรับการฝึกอบรมที่ผ่านการว่าจ้างจากบริษัทที่ต้องการโดยตรง หรือการอบรมผู้สนใจเพื่อได้รับประกาศนียบัตรที่สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมบุคคลอื่นต่อได้ ดังเช่น เกม Wallbreakers® และ เกม SysTeamsChange® เป็นต้น

หลักการออกแบบเกมทั้ง 8 ข้อนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดการออกแบบเกมของ Silverman (2013) ที่ได้ระบุถึงคำถามสำคัญที่ผู้ออกแบบเกมต้องพิจารณาเพื่อการพัฒนาเกมกระดานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการศึกษาครั้งนี้ได้นำคำถามทั้ง 12 ข้อมาวิเคราะห์เกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 เกม ดังตารางที่ 4.7



ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์การออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Silverman (2018)

ประเด็นเรื่อง	Wallbreakers®	SysTeamsChange®	The Game of Changes (version 1.5)
ผู้เล่นเกมกระดานมีจำนวนทั้งหมดเท่าไร	8-24 คน	สูงสุด 26 คน	ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
ระยะเวลาในการเล่นเกมกระดานใช้เวลานานเท่าใด	1-1 ½ วัน	6-10 ชั่วโมง (รวมแปลผล)	ไม่ได้ระบุเวลา แต่จากการประมาณการณาคาดว่าไม่เกิน 2 ชั่วโมง
มีทางเลือกอะไรให้แก่ผู้เล่นเกมบ้างและเมื่อใดที่ผู้เล่นมีโอกาสใช้ทางเลือกเหล่านั้น	N/A	การ์ดระบุถึงสถานการณ์	การให้ผู้เล่นได้มีการตั้งคำถามเพื่อท้าทายผู้เล่นคนอื่นๆ เพื่อกำหนดว่าผู้เล่นคนอื่นๆ จะได้เดินต่อไปหรือไม่หรือหยุดอยู่กับที่
ผู้เล่นเกมจะเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างไร	N/A	ช่วยกันระดมความคิดและระบุแนวทางการปัญหาลงในฟอร์มการตัดสินใจ	เมื่อตกลงไปยังช่องที่มีรูปสมมงที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน
การเลือกทางเลือกของผู้เล่นหนึ่งคนส่งผลกระทบต่อผู้เล่นคนอื่นๆ อย่างไร	N/A	การมีบทบาทของผู้เล่นแต่ละทีมซึ่งถ้าการแก้ปัญหาไม่ประสบความสำเร็จยังไม่ได้เคลื่อนไปยังขั้นต่อไป ซึ่งเป็นผลที่ได้รับร่วมกันของสมาชิกในทีม	เป็นกติกาที่ถูกกำหนดว่าจะต้องมีการพูดคุยแลกเปลี่ยน และตั้งคำถามเมื่อตกลงไปยังช่องที่กำหนดซึ่งส่งผลต่อการเดินไปยังจุดหมายปลายทางของผู้เล่นคนอื่นถ้าตอบคำถามนั้นไม่ได้
ผู้เล่นเกมกระดานจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เล่นคนอื่นๆ อย่างไร	มีการระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในทีม	มีการร่วมกันแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในสถานการณ์ที่ถูกกำหนดขึ้น	มีการอภิปรายและแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันในแต่ละครั้งที่เดิน
ความซับซ้อนของเกมเป็นอย่างไร เป็นการสลับตากันเดินหรือเป็นไปตามตำแหน่งการนั่งในการเล่น	สลับตากันเดิน	สลับตากันเดิน	สลับตากันเดิน
การแสดงออกใดบ้างที่ผู้เล่นสามารถ	การอภิปรายร่วมกัน	การอภิปรายร่วมกัน	การอภิปรายร่วมกัน

กระทำได้			
มีการกำหนดผลลัพธ์ของการแสดงออก อย่างไร	เพื่อเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นของ การเปลี่ยนแปลงร่วมกันในบทบาทที่ กำหนด	เพื่อเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นของ การเปลี่ยนแปลงร่วมกันในบทบาทที่ กำหนด	เพื่อเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นของ การเปลี่ยนแปลงร่วมกัน
เป้าหมายของผู้เล่นคืออะไร	การผ่านขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละ ระดับ	การผ่านขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละ ระดับ	การเรียนรู้สิ่งที่จะต้องทำในการ เปลี่ยนแปลง
ผู้เล่นจะสามารถชนะได้อย่างไร	เดินถึงขั้นตอนที่ 3 ของการ เปลี่ยนแปลง	เคลื่อนไปยังขั้นตอนที่ 7 การบูรณาการ	เข้าเส้นชัย

ขั้นตอนต่อมาคือการนำเอาผลการวิเคราะห์จากแนวคิดทั้งสองมาบูรณาการเพื่อกำหนดแนวทางสำหรับการพัฒนาเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง
องค์การ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 การบูรณาการผลการวิเคราะห์เกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่นำสู่การกำหนดแนวทางการออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นเรื่อง (ตามหลักการตั้งคำถามของ Silverman 2013)	คำตอบ/ คำอธิบาย/การกำหนดแนวทาง	ความสอดคล้องกับหลักการ ออกแบบของ Tinsman (2008)	เกมที่ใช้เป็นแนวทาง สำหรับการออกแบบ		
			1	2	3
ผู้เล่นเกมกระดานมีจำนวนทั้งหมด เท่าไร	ควรมีการกำหนดบทบาทของผู้เล่นและแบ่งผู้เล่นออกเป็นทีม จำนวน 6-24 คน	การเขียนกติกาการเล่น	√	√	-
ระยะเวลาในการเล่นเกมกระดานใช้ เวลานานเท่าใด	เกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถกำหนด ขอบเขตการเล่นตั้งแต่ 2-6 ชั่วโมง	ระยะเวลาในการเล่น	√	√	√
มีทางเลือกอะไรให้แก่ผู้เล่นเกมบ้างและ เมื่อใดที่ผู้เล่นมีโอกาสใช้ทางเลือก เหล่านั้น	กำหนดการ์ดสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้ผู้เล่นใช้สำหรับการหา แนวทางในการแก้ปัญหา/ ทำช่องพิเศษที่มีรางวัลหรือ บทลงโทษแก่ผู้เล่น	การเขียนกติกาการเล่น	-	√	√

ผู้เล่นเกมจะเลือกทางเลือกนั้นได้อย่างไร	ผู้เล่นมีสิทธิในการตอบคำถามหรือโยนสิทธิในการตอบคำถามให้แก่ผู้เล่นคนอื่นตอบ แต่จะไม่มีสิทธิในการเคลื่อนที่	เรื่องของโชคและกลยุทธ์	-	-	✓
การเลือกทางเลือกของผู้เล่นหนึ่งคนส่งผลกระทบต่อผู้เล่นคนอื่น ๆ อย่างไร	การเลือกทางเลือกของผู้เล่นกระทบต่อการเดินของทีมและการเดินของผู้เล่นทีมอื่นที่ไม่ได้รับสิทธิ	ลักษณะของการไล่ตามทัน	-	-	✓
ผู้เล่นเกมกระดานจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เล่นคนอื่น ๆ อย่างไร	มีการอ่านคำถามเพื่อให้ผู้เล่นให้ผู้เล่นในทีมฟังพร้อมเลือกช่วยกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา	ข้อมูลป้อนกลับ	✓	✓	✓
ความคืบหน้าของเกมเป็นอย่างไร เป็น การสลับตาเดินหรือเป็นไปตามตำแหน่งการนั่งในการเล่น	ความคืบหน้าของเกมเป็นไปตามการสลับตาเดินและการแก้ไขสถานการณ์จากการตั้งคำถามที่กำหนดไว้	การเขียนกติกาการเล่น	✓	✓	✓
การแสดงออกใดบ้างที่ผู้เล่นสามารถกระทำได้	การระดมสมองเกี่ยวกับทรัพยากรและงบประมาณที่จะนำไปใช้สำหรับการจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	การเขียนกติกาการเล่น	-	✓	-
มีการกำหนดผลลัพธ์ของการแสดงออกอย่างไร	ความคืบหน้าของการผ่านขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการการเปลี่ยนแปลง	การเขียนกติกาการเล่น	✓	✓	-
เป้าหมายของผู้เล่นคืออะไร	ตอบคำถามให้ได้เพื่อผ่านขั้นตอนต่างๆ และแก้ปัญหาจากสถานการณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ของเกม	บรรลุความคาดหวังของผู้เล่น	✓	✓	✓
ผู้เล่นจะสามารถชนะได้อย่างไร	เดินถึงเป้าหมายตามกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง	ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และรางวัล	✓	✓	✓

หมายเหตุ 1 = Wallbreakers® 2 = SysTeamsChange® 3 = The Game of Changes (version 1.5)

จากการนำแนวทางการออกแบบเกมกระดานของ Tinsman (2008) และ Silverman (2013) มาใช้วิเคราะห์ เกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำนวน 3 เกมเพื่อกำหนดแนวทางการออกแบบเกม กระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่า ลักษณะของเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะ ถูกพัฒนาขึ้นควรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. เป็นเกมกระดานที่มีการกำหนดการเดินทางเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการการบริหารการ เปลี่ยนแปลงในองค์การ (โดยต้องอ้างอิงตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องด้วย)
2. ควรมีการกำหนดบทบาทผู้เล่นในฐานะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งจำนวนอาจ อยู่ในช่วงระหว่าง 6-24 คน ใช้เวลาในการเล่นตั้งแต่ 2-6 ชั่วโมง
3. มีการกำหนดการ์ดสถานการณ์เพื่อให้ผู้เล่นได้ระดมสมองเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยต้องเชื่อมโยงเรื่องของการใช้ทรัพยากรในการแก้ปัญหาด้วย
4. อาจมีการกำหนดช่องทางพิเศษเพื่อการได้รางวัลหรือการลงโทษที่ทำให้เกิดความสุขจากการ แข่งขันของผู้เล่น
5. มีการกำหนดเกณฑ์การตอบคำถามในแต่ละสถานการณ์ที่ผู้เล่นเลือกเพื่อความสนุกในการเคลื่อน ผ่านแต่ละขั้นตอนของการเล่นเกม

ภายหลังจากการกำหนดแนวทางการออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่การวางโครงสร้างการสร้างเกมกระดานต้นแบบตามแนวทางที่ได้ระบุไว้ในข้างต้น และนำไปทดลอง เล่น (Pretesting) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและพนักงานในองค์การต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องการ เปลี่ยนแปลงในองค์การต่อไป โดยอาจทำแบบฟอร์มการประเมินความพึงพอใจและประสบการณ์ของผู้เล่นเกม กระดานประกอบในขั้นตอนนี้ด้วย

4.2 การเชื่อมโยงแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การพัฒนาเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนาเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การ

Certo และ Certo (2016) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ต้องพิจารณาเมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดย องค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

- ตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ซึ่งหมายรวมถึงผู้บริหารภายในองค์การ หรือที่ปรึกษา ภายนอกองค์การที่ถูกว่าจ้างเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยบุคคล ที่ทำหน้าที่ตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างภายในองค์การ อาทิ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การในภาพรวม หรือการเปลี่ยนแปลงในทางแคบ อาทิ การ ออกแบบและนำโปรแกรมต่างๆ ที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ
- การกำหนดว่าอะไรคือสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลง (Determining what should be changed) ความมี ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากร (People factors) ประกอบด้วยทัศนคติ ทักษะภาวะผู้นำ ทักษะการสื่อสาร และคุณลักษณะของทรัพยากร มนุษย์ภายในองค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Structure factors) คือการควบคุมขององค์การ ทั้งเรื่อง ของนโยบายและแนวปฏิบัติ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological factors) คือประเภทของ อุปกรณ์หรือกระบวนการที่ช่วยให้สมาชิกขององค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องทำให้เกิดขึ้น (The kind of change to make) สอดคล้องกับข้อที่ผ่านมาที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการซึ่งนำไปสู่การกำหนดประเภทของการเปลี่ยนแปลง ทั้งในส่วนของ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มุ่งเน้นเกี่ยวกับการปรับปรุงระดับของเทคโนโลยีในระบบการบริหาร ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและบุคลากร โดยการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างมุ่งเน้นการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงการควบคุมที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกขององค์กรระหว่างการปฏิบัติงานของตน สำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการขับเคลื่อนความสำเร็จสำหรับการเปลี่ยนแปลงประเภทอื่นในภาพรวม
 - บุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง (Individuals affected by the change) ปัจจัยที่สำคัญประการต่อมาคือการพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อบุคคลใดบ้างภายในองค์กร ซึ่งการเพิ่มขึ้นของการสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงจากพนักงานในองค์กรสามารถดำเนินการได้โดยผู้บริหารต้องตระหนักถึงสาเหตุที่นำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและวิธีการที่จะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น
 - การประเมินการเปลี่ยนแปลง (Evaluation of change) ผู้บริหารควรใช้เวลาในการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการทำให้เกิดขึ้นกับองค์กร จุดมุ่งหมายของการประเมินไม่ใช่เพียงแค่การได้มาซึ่งข้อเท็จจริงเกี่ยวกับว่าการเปลี่ยนแปลงควรต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่รวมถึงการกำหนดว่ามีขั้นตอนใดเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องมีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
- งานวิจัยนี้ได้แนะนำแนวทางเพื่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จขึ้นภายในองค์กรมาใช้เพื่อการออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์กร โดย Cumming และ Worley (1997) ได้ระบุถึงแนวทางที่นำไปสู่การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ โดยกล่าวว่า โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ดังนี้
- การจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างความพร้อมให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารและสมาชิกภายในองค์กร รวมถึงการจัดอุปสรรคที่นำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 - พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมสำหรับอนาคตที่ต้องการขององค์กร โดยการกระตุ้นให้เกิดความผูกพันและอธิบายถึงสถานะที่พึงปรารถนาในอนาคตขององค์กร
 - พัฒนาการสนับสนุนด้านการเมืองที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยการประเมินอำนาจของตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง ระบุถึงผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ และโน้มน้าวผู้มีส่วนได้เสียให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
 - การบริหารการเปลี่ยนผ่านจากสถานะปัจจุบันไปสู่สถานะที่พึงปรารถนาในอนาคต ผ่านการวางแผนกิจกรรม การวางแผนการสร้างค่านับสัญญาต่อการเปลี่ยนแปลง และการปรับโครงสร้างการบริหาร
 - การรักษาสมดุลสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผ่านการให้ทรัพยากรที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบการสนับสนุนสำหรับตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาสมรรถนะและทักษะใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลง และการเสริมแรงและกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมใหม่
- Slocum และ Hellriegel (2007) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าเงื่อนไขที่สำคัญที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพได้นั้น ประกอบด้วย
- สมาชิกขององค์กรต้องเป็นพลังสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่บุคคลภายนอกองค์กร

- สมาชิกหลักขององค์การต้องตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงและถูกจูงใจต่อผลลัพธ์ในด้านบวกของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- ความเต็มใจต่อการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติต้องปรากฏขึ้นในองค์การ

Hitt, Miller และ Colella (2006) ได้ระบุถึงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีการวางแผนไว้ โดยได้ขยายความแนวคิดของ Kurt Lewin ที่กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนละลายพฤติกรรม ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนการคงพฤติกรรม โดยนักวิชาการกลุ่มนี้ได้อธิบายรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือผู้บริหารต้องให้เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลง สร้างระดับความรู้สึกผิดหรือกระวนกระวายใจในระดับไม่มากนักต่อการไม่เปลี่ยนแปลง สร้างให้เกิดความรู้สึกผ่านการอภิปรายกับสมาชิกภายในองค์การต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่องค์การและสมาชิกภายในองค์การ รวมถึงการสร้างความรู้เกี่ยวกับมันคงปลอดภัยทางด้านจิตใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (Changing/ Moving) ตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงต้องให้ข้อมูลที่สำคัญที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอเพื่อให้เกิดขึ้นในองค์การ และต้องส่งเสริมและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือผู้บริหารต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ใหม่หรืองบประมาณ และต้องแน่ใจว่าได้มีการให้การศึกษาและการอบรมแก่สมาชิกในองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับต่อความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนตลอดเวลาของการเปลี่ยนแปลง
- ขั้นตอนการคงพฤติกรรม (Refreezing) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่สำคัญ 3 ประการ โดยที่ผู้บริหารต้องนำเอาระบบการประเมินที่ใช้สำหรับติดตามพฤติกรรมที่พึงปรารถนาภายหลังการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ และมีการนำเอาระบบการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติเพื่อช่วยยกระดับความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องต่อการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีการจัดโครงสร้างการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อกระตุ้นหรือเสริมแรงในเชิงบวกต่อการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการหรือพฤติกรรมใหม่ให้ดำเนินต่อไป และประการสุดท้าย ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าระบบการจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งต้องสนับสนุนความต้องการการเปลี่ยนแปลง

4.3 การพัฒนาต้นแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภายหลังจากการสังเคราะห์และวิเคราะห์ตัวอย่างเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจำนวนทั้งหมด 3 เกม และการเชื่อมโยงแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาและออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนต่อไปคือการพัฒนาต้นแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การ โดยกำหนดข้อคำถามจากแนวคิดที่สำคัญเพื่อนำไปใส่ไว้ในช่องต่างๆ ของเกมเพื่อกำหนดรางวัลและบทลงโทษของแต่ละประเด็นที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการเดินตัวเดินตามช่องต่างๆ ไปสู่ช่องสุดท้ายของการเดินซึ่งการกำหนดชัยชนะของผู้เล่น

ซึ่งจากผลการวิเคราะห์เกมกระดานที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การกำหนดรูปแบบและกติกาในการเล่นเกมกระดานดังนี้

- 1) กำหนดจำนวนผู้เล่นตั้งแต่ 4-6 คน ใช้เวลาเล่นจำนวน 1-2 ชั่วโมง
- 2) รูปแบบเกมเป็นเกมแบบบันไดงูมีการเดินตามช่องจำนวนทั้งหมด 50 ช่อง ไม่รวมช่องเส้นชัยที่ถูกระบุในชื่อของ “การบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง”
- 3) มีการกำหนดการให้รางวัลและการลงโทษในแต่ละช่องที่เดินโดยเชื่อมโยงกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อทำให้เกิดความสนุกสนานและการได้ความรู้ในการเล่นเกมน ผ่านการเปิดการ์ดที่มีการกำหนดตัวอักษรและหมายเลขไว้อย่างชัดเจน โดยตัวอักษรที่นำมาใช้คือตัว “C” ที่แทนคำว่า “Change” โดยไล่เรียงหมายเลขการ์ดตั้งแต่ 1-24
- 4) ใช้ลูกเต๋าและตัวเดินในการดำเนินเกม เพื่อให้เกิดความเสี่ยง ความบังเอิญและสิ่งที่เกิดขึ้นจากความน่าจะเป็นสิ่งถือกำเนิดขึ้นจริงในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- 5) ในกรณีที่อยู่ช่อง 25 จะไปถึงเป้าหมายได้ต้องทอยลูกเต๋าคือได้ 1 และต้องตอบคำถามพิเศษในช่องเป้าหมายให้ได้ถึงจะเป็นผู้ชนะ
- 6) ในระหว่างการเล่นเกมให้ผู้เล่นอภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกันเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ขั้นตอนต่อมาคือการกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin และขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter รวมถึงแนวทางการลดการต่อต้านการเปลี่ยนโดยไล่เรียงตามลำดับเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบของผู้เล่น ซึ่งรายละเอียดของประเด็นที่เกี่ยวข้องที่นำไปสู่การกำหนด “ข้อความเพื่อใช้ในการกำหนดผลลัพธ์ (การให้รางวัลและการลงโทษ)” ในเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีดังต่อไปนี้ (ดูตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 ข้อความเกี่ยวกับแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงพร้อมผลลัพธ์

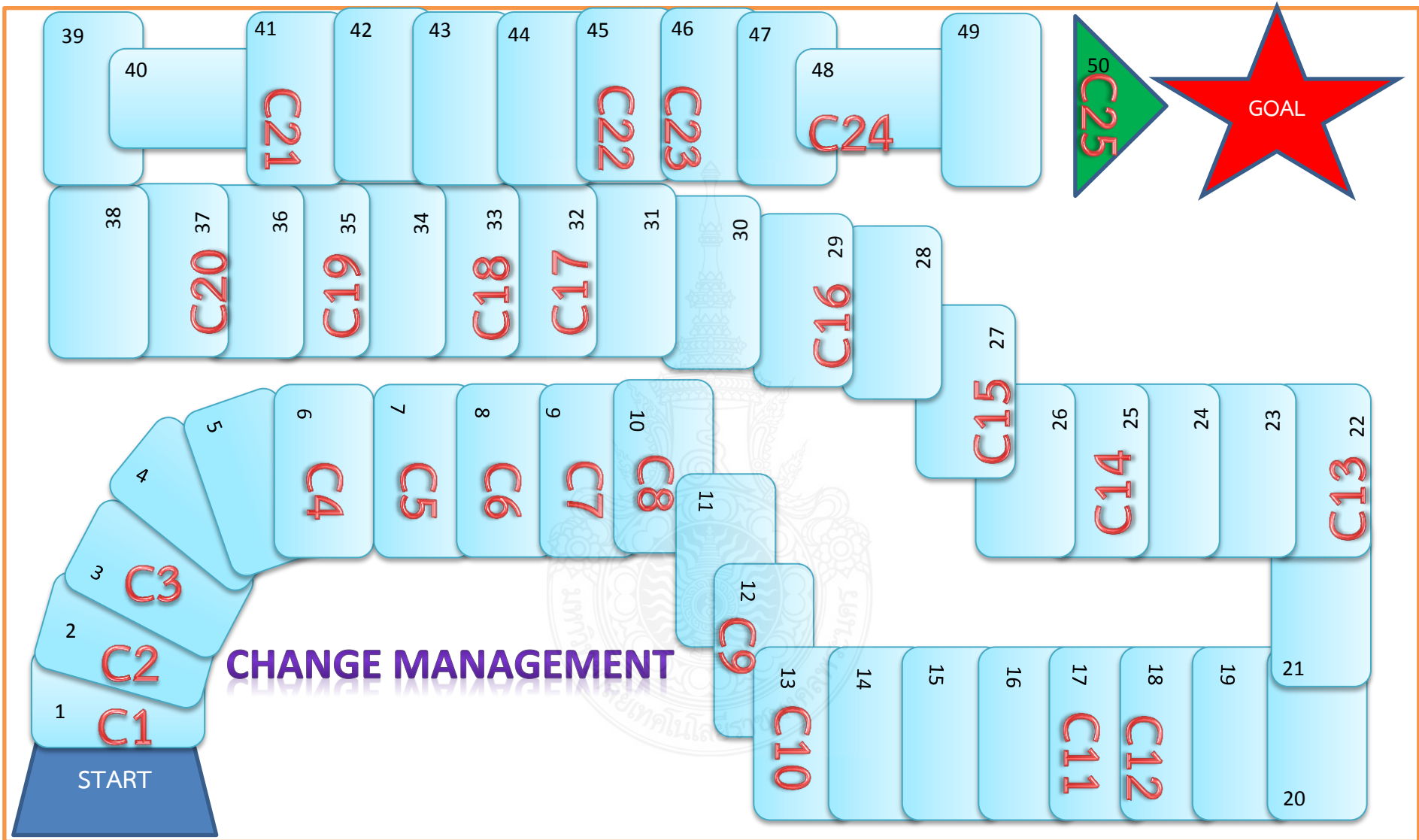
รหัส	ข้อความ	ผลลัพธ์	ตำแหน่งช่อง	ที่มาของประเด็น
C1	“ไม่มีการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ”	กลับไปยังจุดเริ่มต้น	ช่องที่ 1	Daft (2014)
C2	“ไม่มีการสร้างความรู้สึกเร่งด่วนต่อการเปลี่ยนแปลง”	หยุดเดิน 1 ตา	ช่องที่ 2	Kotter (1995)
C3	“ใช้พลังการขับเคลื่อนของสมาชิกภายในขององค์การต่อการเปลี่ยนแปลง”	เดินหน้า 2 ช่อง	ช่องที่ 3	Slocum และ Hellriegel (2007)
C4	“มีการกำหนดตัวแทนจากการเปลี่ยนแปลงจากความเชี่ยวชาญและความชำนาญ”	ทอยลูกเต๋ามากเพิ่มอีก 1 ครั้ง	ช่องที่ 6	Certo & Certo (2016)
C5	“ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมแห่งการเปลี่ยนแปลง”	เดินถอยหลัง 5 ช่อง	ช่องที่ 7	Cumming & Worley (1997)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รหัส	ข้อความ	ผลลัพธ์	ตำแหน่งช่อง	ที่มาของ ประเด็น
C6	“ไม่สื่อสารวิสัยทัศน์แห่งการเปลี่ยนแปลงแก่สมาชิกในองค์กร”	เดินถอยหลัง 2 ช่อง	ช่องที่ 8	Lewin (1951), Kotter (1995)
C7	“ให้เหตุผลถึงความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงแก่สมาชิกภายในองค์กร”	เดินหน้า 2 ช่อง	ช่องที่ 9	Lewin (1951), Kotter (1995)
C8	“อธิบายให้สมาชิกภายในองค์กรเห็นถึงความเสียหายและผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กรและสมาชิกภายในองค์กรหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง”	เดินหน้า 1 ช่อง	ช่องที่ 10	Hitt, Miller, & Colella (2006)
C9	“กำหนดการเปลี่ยนแปลงเพียงแค่ว่าประเภทใดประเภทหนึ่ง โดยไม่ได้บูรณาการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคลากร โครงสร้างและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน”	เดินถอยหลัง 5 ช่อง	ช่องที่ 12	Certo & Certo (2016)
C10	“สร้างพลังความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลง”	เดินหน้า 1 ช่อง	ช่องที่ 13	Kotter (1995)
C11	“ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง”	เดินหน้า 3 ช่อง	ช่องที่ 17	Lewin (1951)
C12	“ให้การศึกษาและการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องแก่พนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ”	เดินหน้า 1 ช่อง	ช่องที่ 18	Lewin (1951)
C13	“ไม่ได้เชื่อมโยงทุกอย่างที่องค์กรทำกับวิสัยทัศน์ใหม่ และไม่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์”	หยุดเดิน 1 ตา	ช่องที่ 22	Kotter (1985)
C14	“ปล่อยให้อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงคงอยู่โดยไม่ได้จัดการ”	ถอยหลัง 2 ช่อง	ช่องที่ 25	Kotter (1985)
C15	“สร้างชัยชนะระยะสั้นโดยเลือกทดลองโครงการที่ประสบความสำเร็จในระยะแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลง”	ได้ทอยลูกเต๋าเพิ่มอีก 1 ครั้ง	ช่องที่ 27	Kotter (1985)
C16	“ไม่วิเคราะห์สาเหตุแห่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง”	หยุด 1 ตา	ช่องที่ 29	Slocum และ Hellriegel (2007)

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

รหัส	ข้อความ	ผลลัพธ์	ตำแหน่งช่อง	ที่มาของ ประเด็น
C17	“ให้ข้อมูลย้อนกลับต่อความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพตลอดระยะเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง”	เดิหน้า 3 ช่อง	ช่องที่ 32	Slocum และ Hellriegel (2007)
C18	“ไม่ประเมินผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรจะได้จากการเปลี่ยนแปลง”	ถอยหลัง 5 ตา	ช่องที่ 33	Lewin (1951), Kotter (1995)
C19	“ผู้บริหารไม่ยอมสื่อสารกับพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความกลัวหรือกังวล”	หยุดเดิน 1 ตา	ช่องที่ 35	Lewin (1951), Kotter (1995)
C20	“ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง”	เดิหน้า 3 ช่อง	ช่องที่ 37	Certo & Certo (2016)
C21	“ไม่จัดโครงสร้างการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลทั้งในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อกระตุ้นหรือเสริมแรงในเชิงบวกต่อการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการหรือพฤติกรรมใหม่ให้ดำเนินต่อไป”	ถอยหลัง 3 ช่อง	ช่องที่ 41	Hitt, Miller, & Colella (2006)
C22	“จัดทำระบบการจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งต้องสนับสนุนความต้องการการเปลี่ยนแปลง”	เดิหน้า 2 ช่อง	ช่องที่ 45	Hitt, Miller, & Colella (2006)
C23	“มีการนำเอาระบบการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติเพื่อช่วยยกระดับความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องต่อการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง”	เดิหน้า 1 ช่อง	ช่องที่ 46	Lewin (1951)
C24	“ผู้บริหารประกาศชัยชนะเร็วเกินไป ทำให้พนักงานหยุดสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง”	เดินกลับไปยังจุดเริ่มต้น	ช่องที่ 48	Kotter (1985)
C25	“ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานคงการเปลี่ยนพฤติกรรมไว้จนการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม”	หยุดเดิน 2 ตา	ช่อง 50	Kotter (1985)
GOAL	ให้อธิบายกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin และ Kotter			



ภาพที่ 4.1 ต้นแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์กร

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกมกระดานที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การ โดยเป็นการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Analysis) และทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหาด้วยแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาเกม และนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนาและออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีขั้นตอนของวิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหาจากเกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนการเชื่อมโยงแนวคิดการออกแบบเกมกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดต้นแบบของเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจากผลการวิเคราะห์เกมกระดานที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การกำหนดรูปแบบและกติกาในการเล่นเกมกระดานดังนี้

- 1) กำหนดจำนวนผู้เล่นตั้งแต่ 4-6 คน ใช้เวลาเล่นจำนวน 1-2 ชั่วโมง
- 2) รูปแบบเกมเป็นเกมแบบบันไดงูมีการเดินตามช่องจำนวนทั้งหมด 50 ช่อง ไม่รวมช่องเส้นชัยที่ถูกระบุในชื่อของ “การบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง”
- 3) มีการกำหนดการให้รางวัลและการลงโทษในแต่ละช่องที่เดินโดยเชื่อมโยงกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อทำให้เกิดความสนุกสนานและการได้ความรู้ในการเล่นผ่านการเล่น การเปิดการ์ดที่มีการกำหนดตัวอักษรและหมายเลขไว้อย่างชัดเจน โดยตัวอักษรที่นำมาใช้คือตัว “C” ที่แทนคำว่า “Change” โดยไล่เรียงหมายเลขการ์ดตั้งแต่ 1-24
- 4) ใช้ลูกเต๋าและตัวเดินในการดำเนินเกม เพื่อให้เกิดความเสี่ยง ความบังเอิญและสิ่งที่เกิดขึ้นจากความน่าจะเป็นสิ่งที่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ
- 5) ในกรณีที่อยู่ช่อง 25 จะไปถึงเป้าหมายได้ต้องทอยลูกเต๋าคือได้ 1 และต้องตอบคำถามพิเศษในช่องเป้าหมายให้ได้ถึงจะเป็นผู้ชนะ
- 6) ในระหว่างการเล่นเกมให้ผู้เล่นอภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกันเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ

5.2 การอภิปรายผล

การออกแบบเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การได้ดำเนินการพัฒนาต้นแบบเกมกระดาน (First draft) ออกมาเป็นไปตามแนวคิดการออกแบบเกมกระดานของ Silverman (2013) และ Tinsman (2008) และการบูรณาการแนวคิดทั้งสองจากการวิเคราะห์เกมตัวอย่างเข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การในประเทศไทยต่อไป ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่าเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารองค์การ ครอบคลุม 5 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดกลไกของเกมที่ต้องเชื่อมโยงกับขั้นตอนของกระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การกำหนดจำนวนผู้เล่นและระยะเวลาในการเล่น การกำหนดการใช้กลยุทธ์ในการเล่นผ่านการกำหนดการ์ดสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นเพื่อให้ผู้เล่นมีการระดมความคิดเห็นและให้ข้อมูลย้อนกลับกันภายในทีม การกำหนดแนวทางในการสร้างความสนุกในการเล่น

เกมที่เกิดจากโชคและบทลงโทษ และการสร้างเกณฑ์การตอบคำถามในแต่ละสถานการณ์เพื่อกำหนดความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายในการเล่นเกมที่สอดคล้องกับ เกมกระดานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่นิยมเล่นอย่างแพร่หลายในระดับสากล ได้แก่ Wallbreakers® เกม SysTeamsChange® และ เกม The Game of Changes (version 1.5) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาค้างนี้มีรูปแบบเกมคล้ายคลึงกับ เกม The Game of Changes (version 1.5) ที่มุ่งเน้นให้ความรู้พื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แต่มีความแตกต่างกันในรูปแบบการเล่นที่เกมกระดานในการศึกษาค้างมีการเพิ่มเรื่องการ์ดสถานการณ์เข้ามาใช้เพื่อกำหนดการดำเนินเกมให้มีความสนุกสนานและท้าทายมากยิ่งขึ้น

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำเอาผลวิจัยไปใช้

1. องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถนำเอาต้นแบบเกมกระดานที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปทดลองใช้ในองค์กรของตนเพื่อช่วยเพิ่มความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมถึงการนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้สถาบันการศึกษาโดยอาจารย์ผู้สอนในวิชาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถนำเกมกระดานนี้ไปปรับใช้ในฐานะส่วนหนึ่งของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการเรียนการสอนในวิชาที่เกี่ยวข้องได้

2. สำหรับผู้ที่สนใจในการออกแบบและพัฒนาเกมที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถนำเกมกระดานนี้มาใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการออกแบบและพัฒนาเกมกระดานที่เกี่ยวข้องได้ต่อไปในอนาคต

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการให้ผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินคุณภาพของเกมกระดานนี้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อสร้างความแน่ใจว่าเกมกระดานนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง และนำไปสู่การปรับปรุงเกมกระดานการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. นำเกมกระดานนี้ไปทดลองใช้ในกลุ่มผู้บริหารหรือนักศึกษาในมหาวิทยาลัยโดยทำการทดสอบความรู้ก่อนและหลังการเล่นเกมกระดาน รวมถึงประเมินความพึงพอใจในการเล่นเกมกระดานนี้

บรรณานุกรม

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2559). การใช้เกมกระดานเพื่อสร้างความตระหนักรู้ต่อการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 3*, หน้า 265-279.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี และ สุจิรา ไชยกุลสินธุ์. (2559). การวิเคราะห์เกมกระดานเพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาเกมกระดานที่เกี่ยวกับการสร้างความตระหนักรู้ต่อการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติ. *รายงานสืบเนื่องการประชุมวิชาการระดับชาติด้านบริหารธุรกิจราชชมงคลพระนคร และการนำเสนอผลงานวิจัยเชิงสร้างสรรค์ “การจัดการธุรกิจและเทคโนโลยีดิจิทัล”* วันที่ 16-17 ธันวาคม 2559, หน้า 612-624.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor factor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Brathwaite, B. & Schreiber, I. (2009). *Challenges for game designers*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Agger, A. (2014). *Serious games go offline: bringing the board game to the board room*. Retrieved on April 3, 2018 from www.wired.com/inights/2014/12/board-game-to-board-room/
- Attia, P. (2016). The full history of board games. Retrieved on April 3, 2018, from www.medium.com/swlh/the-full-history-of-board-games-5e622822ce89
- Capraro, F. (2014). Build your own board game. Retrieved April 4, 2018, from www.instructables.com/id/Build-your-Own-Board-Game/?ALLSTEPS
- Certo, S. C. & Certo, S. T. (2016). *Modern management: Concept and skills*. (14th ed.). Global Edition: Pearson.
- Chou, M. (2016). Board games play matters: a rethinking on Children’s aesthetic experience and interpersonal understanding. *EURASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6), 2405-2421.
- Cummings, J. G. & Worley, C. G. (1997). *Organizational development and change*. (6th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Daft, R. L. (2014). *Management*. Cengage Learning: Thailand Edition.
- Dodge, B. J. (2011). Board game design first steps. Retrieved April 12, 2016, from http://www.techmattersllc.com/wp/wp-content/uploads/2011/12/edweb.sdsu_.edu-Board_Game_Design_First_Steps.pdf
- El-Shamy, S. (2001). *Training games: everything you need to know about using games to reinforce learning*. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- Ferdig, R. E. (2008). *Handbook of research on effective electronic gaming in education*. Hershey, NY: Information Science Reference.

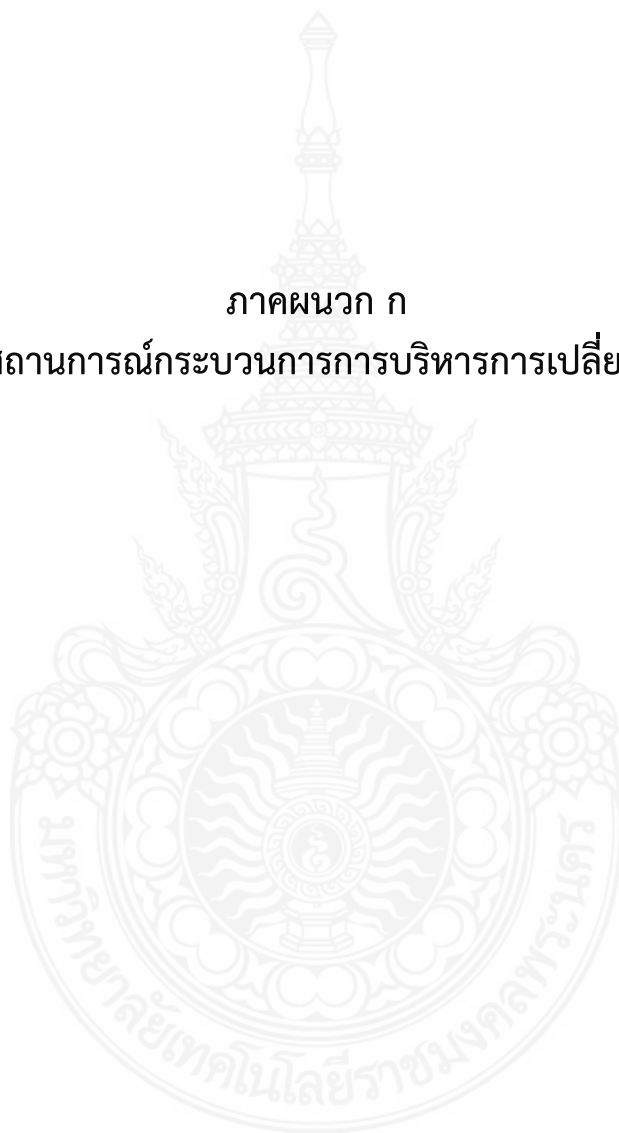
- Gardner, L. & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Greiner, R. (2013). *Board games improve leadership and decision making skills*. Retrieved on April 3, 2018 from robertgreiner.com/2013008/board-games-and-leadership/
- Harms, P. D. & Crede, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17.
- Hawkinson, E. (2013). Board game design and implementation for specific language learning goals. Retrieved December 28, 2015, from http://www.academia.edu/7295897/Board_Game_Design_and_Implementation_for_Specific_Learning_Goals
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Coella, A. (2006). *Organizational behavior: A strategic approach*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004). MDA: A formal approach to game design and game research. Retrieved April 28, 2016, from <http://www.cs.northwestern.edu/~hunicke/MDA.pdf>
- Kriz, W. C., Wittenellner, H., Aunchter, E., & Schmidt, H. (2012). SysTeamsChange® three games for management simulation. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 39, 333-337.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & organizational behavior*. (9th ed.). England: Prentice Hall.
- Nicholls, J. (1994). The heart, head and hands of transforming leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(6), 8-15.
- Piltz, D. (2018). *How to use board games in your training*. Retrieved on April 3, 2018 from www.hrhub.com/doc/how-to-use-board-games-in-your-training-0001
- Pimentel, M. (2017). The game of change (version 1.5). Retrieved on April 4, 2018 from <https://medium.com/changingdojo/the-game-of-changes-4591baa13c34>
- Schermerhorn, Jr., J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational behavior*. (7th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Selinker, M. (2011). *The Kobold guide to board game design*. Kirkland, WA: Open Design.
- Silva, F., Lee, S., Togelius, J., & Nealen, A. (2017). *AI-based playtesting of contemporary board games*. FDG'17, August 14-17, Hyannis, MA, USA.
- Silverman, D. (2013). How to learn board game design and development. Retrieved April 12, 2016, from <http://gamedevelopment.tutsplus.com/articles/how-to-learn-board-game-design-and-development--gamedev-11607>
- Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. Mason, OH: Thomson South-Western.

Simulation & Gaming, 37(1), 24-40.

- Tinsman, B. (2008). *The game inventor's guidebook*. Garden City, NY: Morgan James Publishing, LLC.
- Treher, E. N. (2011). Learning with board games. Retrieved April 12, 2016, from http://www.thelearningkey.com/pdf/Board_Games_TLKWhitePaper_May16_2011.pdf
- Wagner III, J.A. & Hollenbeck, J. R. (2005). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. (5th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Wong, J. (2017). *How to design a business board game for employee engagement*. Retrieved on April 3, 2018 from www.trainingjournal.com/articles/features/how-design-business-board-game-employee-engagement
- Workz. (2009). Wallbreaker. Retrieved on April 4, 2018 from www.workz.dk/products/wallbrakers
- Yeoman, A. (2016). *Can board games improve staff performance?* Retrieved on April 3, 2018 from www.learnevents.com/blog/2016/08/30/can-board-games-improve-staff-performance/
- Zagal, J., Rick, J., & Hsi, I. (2006). Collaborative games: lesson learned from board games.



ภาคผนวก ก
การ์ตสถานการณ์กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



การวัดสถานการณ์จำนวน 25 ใบ

<p>C1</p>	<p>“ไม่มีการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงองค์การ”</p> <p>ผลลัพธ์: กลับไปยังจุดเริ่มต้น</p>
<p>C2</p>	<p>“ไม่มีการสร้างความรู้ที่แข็งแกร่งต่อการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: หยุดเดิน 1 ตา</p>
<p>C3</p>	<p>“ใช้พลังการขับเคลื่อนของสมาชิกภายในของ องค์การต่อการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินหน้า 2 ช่อง</p>
<p>C4</p>	<p>“มีการกำหนดตัวแทนจากการเปลี่ยนแปลงจากความเชี่ยวชาญและความชำนาญ”</p> <p>ผลลัพธ์: ทอยลูกเต๋มเพิ่มอีก 1 ครั้ง</p>

<p style="text-align: center;">C5</p>	<p style="text-align: center;">“ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมแห่งการเปลี่ยนแปลง”</p> <p style="text-align: center;">ผลลัพธ์: เดินถอยหลัง 5 ช่อง</p>
<p style="text-align: center;">C6</p>	<p style="text-align: center;">“ไม่สื่อสารวิสัยทัศน์แห่งการเปลี่ยนแปลงแก่สมาชิกในองค์กร”</p> <p style="text-align: center;">ผลลัพธ์: เดินถอยหลัง 2 ช่อง</p>
<p style="text-align: center;">C7</p>	<p style="text-align: center;">“ให้เหตุผลถึงความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงแก่สมาชิกภายในองค์กร”</p> <p style="text-align: center;">ผลลัพธ์: เดินหน้า 2 ช่อง</p>
<p style="text-align: center;">C8</p>	<p style="text-align: center;">“อธิบายให้สมาชิกภายในองค์กรเห็นถึงความเสียหายและผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กรและสมาชิกภายในองค์กรหากไม่มีการเปลี่ยนแปลง”</p> <p style="text-align: center;">ผลลัพธ์: ทอยลูกเต๋มเพิ่มอีก 1 ครั้ง</p>

<h1>C9</h1>	<p>“กำหนดการเปลี่ยนแปลงเพียงแค่ประเภทใดประเภทหนึ่ง โดยไม่ได้บูรณาการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านบุคลากร โครงสร้างและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินถอยหลัง 5 ช่อง</p>
<h1>C10</h1>	<p>“สร้างพลังความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินหน้า 1 ช่อง</p>
<h1>C11</h1>	<p>“ให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินหน้า 3 ช่อง</p>
<h1>C12</h1>	<p>“ให้การศึกษาและการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องแก่พนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินหน้า 1 ช่อง</p>

<h1>C13</h1>	<p>“ไม่ได้เชื่อมโยงทุกอย่างที่องค์การทำกับวิสัยทัศน์ใหม่ และไม่ได้ปฏิบัติในสิ่งที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์”</p> <p>ผลลัพธ์: หยุดเดิน 1 ตา</p>
<h1>C14</h1>	<p>“ปล่อยให้อุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงคงอยู่โดยไม่ได้จัดการ”</p> <p>ผลลัพธ์: ถอยหลัง 2 ช่อง</p>
<h1>C15</h1>	<p>“สร้างชัยชนะระยะสั้นโดยเลือกทดลองโครงการที่ประสบความสำเร็จในระยะแรกของกระบวนการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: ได้ทอยลูกเต๋าเพิ่มอีก 1 ครั้ง</p>
<h1>C16</h1>	<p>“ไม่วิเคราะห์สาเหตุแห่งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: หยุดเดิน 1 ตา</p>

<h1>C17</h1>	<p>“ให้ข้อมูลย้อนกลับต่อความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพตลอดระยะเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินหน้า 3 ช่อง</p>
<h1>C18</h1>	<p>“ไม่ประเมินผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรจะได้ออกจากการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: ถอยหลัง 5 ตา</p>
<h1>C19</h1>	<p>“ผู้บริหารไม่ยอมสื่อสารกับพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความกลัวหรือกังวล”</p> <p>ผลลัพธ์: หยุดเดิน 1 ตา</p>
<h1>C20</h1>	<p>“ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินหน้า 3 ช่อง</p>

<h1>C21</h1>	<p>“ไม่จัดโครงสร้างการให้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลทั้งในรูปแบบเงินและไม่ใช้เงินเพื่อกระตุ้นหรือเสริมแรงในเชิงบวกต่อการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการหรือพฤติกรรมใหม่ให้ดำเนินต่อไป”</p> <p>ผลลัพธ์: ถอยหลัง 3 ช่อง</p>
<h1>C22</h1>	<p>“จัดทำระบบการจ้างงานและการเลื่อนตำแหน่งต้องสนับสนุนความต้องการการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินหน้า 2 ช่อง</p>
<h1>C23</h1>	<p>“มีการนำเอาระบบการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติเพื่อช่วยยกระดับความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องต่อการคงไว้ซึ่งพฤติกรรมแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินหน้า 1 ช่อง</p>
<h1>C24</h1>	<p>“ผู้บริหารประกาศชัยชนะเร็วเกินไป ทำให้พนักงานหยุดสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง”</p> <p>ผลลัพธ์: เดินกลับไปยังจุดเริ่มต้น</p>

<h1>C25</h1>	<p>“ไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานคงการเปลี่ยนพฤติกรรม ไว้จนการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม”</p> <p>ผลลัพธ์: หยุดเดิน 2 ตา</p>
<h1>GOAL</h1>	<p>“ให้อธิบายกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin และ Kotter”</p>

